

Tavoitteiden jalkauttaminen

Case: Yritys X

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Tradenomi
Johtaminen ja viestintä
Opinnäytetyö
Kevät 2016
Hanna Laitinen

Lahden ammattikorkeakoulu
Koulutusohjelma

LAITINEN, HANNA:

Tavoitteiden jalkauttaminen
Case: Yritys X

Johtamisen ja viestinnän opinnäytetyö, 73 sivua, 4 liitesivua

Kevät 2016

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö käsittelee tavoitteiden jalkauttamista ja sen onnistumista Yritys X:ssä. Case-organisaationa on Yritys X ja tutkimuksen kohderyhmänä on henkilöstö koko organisaation eri toimijoista. Työn tavoitteena on selvittää, mitä pitää ottaa huomioon, jotta tavoitteet saadaan jalkautettua onnistuneesti ja sen myötä antaa kehitysehdotuksia ja -ideoita Yritys X:lle.

Opinnäytetyön teoriaosuuden ensimmäisessä osassa käsitellään tavoitejohtamista, suorituksen johtamista sekä henkilöstön motivointia ja sitouttamista työssä. Toinen osa keskittyy viestintään johtamisen työkaluna, sisäiseen viestintään sekä esimiesviestintään.

Työn empiriaosuudessa käytettiin kvalitatiivista kyselylomaketta sekä syvähaastatteluja. Kysely toteutettiin Webropol-kyselynä, joka lähetettiin tutkimuksen kohderyhmälle sähköpostitse. Syvähaastattelut pidettiin sen jälkeen, kun kyselyyn oli saatu vastaukset. Kyselylomakkeen perusteella tehtiin syvähaastattelukysymykset. Kyselyssä tutkittiin tavoitteiden jalkauttamista ja sen toimivuutta, sekä mitä muutoksia siihen halutaan. Kyselyssä selvitettiin myös henkilöstön mielipide Yritys X:n viestintään ja sen mahdollisiin muutoksiin.

Tutkimuksen tuloksista voidaan havaita, että tällä hetkellä henkilöstö ei ole kovin tyytyväinen yrityksen tavoitteiden antamiseen ja jalkautukseen. Sisäisessä viestinnässä olisi myös toivomisen varaa. Vastaajat kokevat tarvitsevansa enemmän aikaa tavoitteiden jalkautukseen, jotta niihin pystytään paremmin paneutumaan, jotta epäselvissä tilanteissa on mahdollista pyytää apua. Vastaajat kokevat kuitenkin saavansa esimieheltään tarvittaessa apua. Yrityksen sisäiseen viestintään kaivataan muutosta, koska tällä hetkellä viestintä ei ole tarpeeksi selkeää. Teorian ja tutkimuksen pohjalta annettiin mahdollisia kehitysehdotuksia ja -ideoita yritykselle tulevaisuuden tavoitteiden jalkauttamista varten.

Asiasanat: tavoitteiden jalkautus, sisäinen viestintä, esimiesviestintä

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

LAITINEN, HANNA:

Goal Implementation
Case: Company X

Bachelor's Thesis in Management and Communications 73 pages, 4
pages of appendices

Spring 2016

ABSTRACT

This thesis examines goals put into practice and its successfulness in the Company X. The case-organization is Company X's personnel in different operations throughout the organization. The objective of this work is to investigate what needs to be taken into account when business goals are put into practice successfully, and thus to provide Company X with improvement proposals and ideas.

The theoretical portion of the thesis examines goal-oriented management, performance management, as well as personnel motivation and commitment at work. The second part focuses on communications as a management tool, internal communication and leadership communication.

In the empirical part of the work, a qualitative survey and an informal interview were used as the research method. The survey was conducted as a Webropol-survey, which was sent to the target group via email. The informal interviews were arranged after the answers to the survey were given. The informal interview questions were made based on the survey answers. The survey examined goals put into practice and its functionality, as well as the changes. The survey also identified the personnel's opinion of the internal communication and the possible changes.

The study results are that the personnel are not so content with the organization giving the goals and implementing them. Internal communication could also be better. The personnel seems to need more time to put the goals into practice, so that they can better understand them and ask for help if needed. The personnel experience that they do get help from their manager if needed. In the internal communication, the personnel wish for changes because the communication is not explicit enough. For the future goals to be put into practice, improvement proposals and ideas were given to the organization based on the theory and the investigation part of the study.

Key words: goals implemented, internal communication, leadership communication

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimusongelma, rajausta ja tutkimusmenetelmä	1
1.2	Opinnäytetyön rakenne	2
2	ERILAISET JOHTAMISTYYLIT TAVOITTEEN ANTAMISEN JA SAAVUTTAMISEN NÄKÖKULMASTA	4
2.1	Tavoitejohtaminen	4
2.2	Suorituksen johtaminen	6
2.3	Erilaiset roolit tavoiteasetannassa	10
2.4	Henkilöstön motivointi ja sitouttaminen	11
2.5	Tavoite ja tavoitteiden asettaminen	14
3	VIESTINTÄ JOHTAMISEN TYÖKALUNA	17
3.1	Sisäinen viestintä	18
3.2	Sisäisen viestinnän tavoitteet	20
3.3	Sisäisen viestinnän ongelmia	22
3.4	Esimiesviestintä	24
4	TAVOITTEIDEN JALKAUTTAMINEN YRITYS X:N KULUTTAJA- ASIAKASPALVELUSSA	27
4.1	Yritys X	27
4.2	Nykytilanne	28
4.3	Tutkimusmenetelmän valinta	28
4.4	Mielipidetutkimuksen toteutus ja analysointi	30
4.5	Henkilökohtaisen haastattelun toteutus ja analysointi	45
4.6	Tutkimustulosten yhteenveto	53
4.7	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	59
4.8	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	65
5	YHTEENVETO	68
	LÄHTEET	71
	LIITTEET	74

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö tehdään toimeksiantona Yritys X:lle ja sen kuluttajapuolen asiakaspalvelun henkilöstölle. Työssä tarkastellaan kriittisiä ja vahvistavia elementtejä, joita tarvitaan onnistuneen jalkauttamisen tueksi. Opinnäytetyössä tulee huomioida case-yrityksen moniulotteisuus ja monikanavaisuus, koska asiakaspalvelutyötä tehdään monissa eri kanavissa. Tällä hetkellä tavoitteiden jalkauttaminen ei ole täysin toimivaa ja siihen kaivataan muutosta.

Opinnäytetyössä tarkastellaan tavoitejohtamista, suorituksen johtamista, henkilöstön sitoutumista ja motivaatiota sekä tavoitetta ja sen asettamista. Nämä kaikki vaikuttavat monella tapaa työntekijän toimintaan organisaatiossa. Tarkastelun kohteeksi on valittu myös sisäinen viestintä, sen tarkoitus ja mahdolliset ongelmat sekä esimiesviestintä. Esimiehen rooli ja vastuu tavoitteiden jalkauttamisessa on todella suuri. Ylhäältä saatu tavoite tulee jalkauttaa jokaisen työntekijän tietouteen ja tässä esimies on avainasemassa.

1.1 Tutkimusongelma, rajausta ja tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia ja selvittää, mitkä ovat ne asiat, jotka johtavat onnistuneeseen tavoitteiden jalkauttamiseen sekä antaa Yritys X:lle kehitysehdotuksia, jotta tavoitteiden jalkautus tulevaisuudessa olisi helpompaa ja onnistuneempaa. Opinnäytetyössä selvitetään myös, kenen tehtävänä on jalkauttaa uudet tavoitteet. Tavoitteiden jalkautukseen ja yrityksen viestintään kerätään Yritys X:n henkilöstön mielipiteitä, koska heidän mielipiteensä on erittäin tärkeä aiheen kannalta. Tavoitteet, viestintä ja niiden jalkautus vaikuttavat koko organisaation henkilöstöön.

Tutkimuksen päätutkimuskysymyksenä on selvittää:

- Mitä pitää ottaa huomioon, jotta tavoitteet saadaan hyvin jalkautettua Yritys X:ssä?

Päätutkimuskysymyksestä voidaan johtaa kolme alakysymystä:

- Mitkä asiat estävät onnistuneen tavoitteen jalkauttamisen?
- Miksi ei sitouduta viestittyyn tavoitteeseen?
- Onko tämän hetkinen viestintä toimivaa?

Selvittäessä alatutkimusongelmat, saadaan vastaus päätutkimuskysymykseen.

Opinnäytetyö tehdään toimeksiantona Yritys X:lle, työssä keskitytään selvittämään, minkälaisia toiveita ja mielipiteitä Suomessa kuluttaja-asiakaspalvelussa työskentelevillä henkilöillä on. Tutkimus on rajattu koskemaan Yritys X:n Suomessa työskentelevien henkilöiden mielipidettä tavoitteiden jalkautukseen ja viestintään.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi on valittu kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus ja kyselymenetelmänä käytetään ensin webropolilla tehtyä mielipidekyselyä. Mielipidekyselyn vastausten analysoinnin ja tutkimisen jälkeen tehdään vielä kolme syvähaastattelua kyselyyn vastanneille henkilöille. Syvähaastatteluiden kysymykset tehdään webropol-kyselyn pohjalta, koska vastaajilta halutaan saada vielä laajempaa ja syvällisempää tietoa tavoitteiden ja viestinnän jalkautuksen suhteen.

Saatujen tutkimustulosten perusteella on tarkoitus saada case-yrityksen henkilöstön näkökulma onnistuneeseen jalkauttamiseen. Miten henkilöstö kokee erilaiset tavoitteet, ja miten henkilöstö saadaan sitoutumaan asetettuihin tavoitteisiin. Opinnäytetyön tarkoituksena on olla myös hyödyksi case-yritykselle siinä, millä tavoin yritys voisi hyödyntää saatuja tutkimustuloksia yrityksen toiminnassa tulevaisuudessa.

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Kuviossa 1. on esitelty tämän opinnäytetyön rakenne.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön ensimmäisessä luvussa - johdannossa - esitellään työn tavoite, tutkimusongelma ja aiheen rajausta sekä tutkimusmenetelmä. Luvussa 2 käsitellään tavoite- ja suorituksen johtamista sekä henkilöstön motivoimista ja sitouttamista. Luvussa 3 kuvataan sisäistä viestintää ja esimiesviestintää. Luvut 2 ja 3 muodostavat yhdessä opinnäytetyön teoriaosuuden. Luku 4 sisältää opinnäytetyön empiriaosuuden, jossa kerrotaan lyhyesti case-yrityksestä ja jalkauttamisen nykytilasta yrityksessä. Luvussa 4 esitellään myös tutkimuksen toteutus ja tulokset, sekä niistä saadut johtopäätökset ja kehitysehdotukset. Työn viimeisenä osiona on yhteenveto, jossa käsitellään koko opinnäytetyön kokonaisuus tiivistettynä.

2 ERILAISET JOHTAMISTYYLIT TAVOITTEEN ANTAMISEN JA SAAVUTTAMISEN NÄKÖKULMASTA

Viime vuosina organisaation johtamisen lähtökohdat ovat muuttuneet todella vähän. Suomessa on puhuttu jo yli kolmekymmentä vuotta tulos- ja tavoitejohtamisesta. Jokaista organisaatiota tulee johtaa tavoitteellisesti, vaikka jotkin sektorit väittävät, että tavoite- tai tulosjohtaminen ei sovellu niille. Organisaation johtaminen perustuu vallitsevan ideologian mukaan siihen, että yritykselle on määritelty toiminta-ajatus, arvot ja visio. Kun nämä asiat ovat määritelty, organisaatiolle asetetaan strategiset päämäärät. (Kauhanen 2010, 13, 17.)

Johtamiskäsitteistöön on tullut 1990-luvun lopulla uusi käsite, jota kutsutaan suorituksen johtamiseksi. Sen tavoitteena on jatkuva suorituksen kehittäminen ja parantaminen. Johtamisprosessissa yhdistetään niin organisaation kuin yksilön pyrkimykset ja tavoitteet. Organisaation ja yksilön välistä suhdetta kuvataan yleensä psykologisen sopimuksen käsitteellä, jossa työnantaja tarjoaa työntekijälle mielenkiintoisia ja haasteellisia työtehtäviä, työvälineet, turvallisen työympäristön ja maksaa tekijälle sovittua palkkaa. Sitoutuminen tekemään sovittuja töitä, ammattitaidon tarjoaminen työnantajan käytettäväksi sovittuina aikoina ja sovitulla tavalla ovat yksilön tehtäviä psykologisen sopimuksen mukaan. Yksilö sitoutuu myös muutenkin organisaatioon. (Kauhanen 2010, 54.)

Tässä luvussa käsitellään tavoitejohtamista, suorituksen johtamista, tavoiteasetannan eri rooleja, henkilöstön motivointia ja sitouttamista sekä itse tavoitetta ja sen asettamista.

2.1 Tavoitejohtaminen

Tavoitejohtamisesta alettiin puhua ensimmäistä kertaa jo 1950-luvulla Peter Druckerin toimesta. Vuosikymmeniä mentiin eteenpäin ja tavoitejohtaminen voimistui ja muuntautui tulosjohtamiseksi 1980-luvulla. Vielä tänäkin päivänä tavoite- ja tulosjohtaminen on iso osa

organisaatioita. Drucker kirjoitti tavoitejohtamisesta, joka toi strategista johtamista uudella tavalla esille ja tuloksellinen työskentely liitettiin alusta asti osaksi strategiatyötä. (Juuti 2001, 246.)

Tavoitejohtamisen lähtökohtana voidaan pitää taylorismin kritiikkiä, jota Drucker arvosteli. Druckerin mielestä Taylorin ajattelussa ihmistä ei arvostettu tarpeeksi organisaatiossa, ihmistä pidettiin huonona epävarmana koneena. Hänen mielestä ihmisten taidot, kyky tehdä monia asioita, päätellä loogisesti, harkita ja arvioida, jäivät taka-alalle. Tämän ajattelun pohjalta Drucker suositteli tavoitteisiin perustuvaa työnjakoa. Tämä tarkoittaa sitä, että ihmiset kootaan yksiköihin, jossa on se kaikki, mitä tarvitaan tavoitteiden saavuttamiseen. (Saari 2004, 227.)

Druckerin keskeisenä ajatuksena oli johtaminen tavoitteiden ja omakohtaisen tarkkailun avulla. Kun johdetaan tavoitteiden avulla, johtaja voi itse tarkkailla suorituksiaan ja tuloksiaan. Tämä koetaan suurena etuna ja omakohtaisella tarkkailulla saadaan voimakasta kannustinta tavoitteiden suhteen. Druckerin tavoitejohtamista koskevat ideat loivat perustan täysin uudelle johtamisajattelulle. Nämä ideat voidaan tiivistää kolmeen tavoitejohtamisen keskeiseen periaatteeseen:

1. Esimiehen ja alaisen keskustelussa sovitaan tulevan kauden tavoitteet. Oleellista on saada alainen sitoutumaan tavoitteisiin.
2. Tavoitteissa keskitytään tärkeimpiin alueisiin eli avainalueisiin. Kullekin sovitaan tavoitteet ja mittarit, joiden perusteella itsearviointi on mahdollista.
3. Tavoitteiden saavuttamisen keinovalinta jätetään alaisen harkintaan. (Saari 2004, 228.)

Ennen kuin tavoitejohtaminen voidaan ottaa käyttöön, tulee ottaa huomioon organisaation työntekijät ja heidän henkilökohtaiset tavoitteensa sekä ryhmän tavoitteet. Kaikilla työntekijöillä, esimiehillä ja johtajilla tulisi olla kirkas kokonaiskuva siitä, mitä heidän yritysmaailmassa tapahtuu ja miten siellä toimitaan, ennen kuin tavoitteita asetetaan, määrätään tai sovitaan. Tämä on erittäin tärkeää, koska harva meistä pystyy tekemään

töitä motivoituneesti, jos työn tarkoitusta ja sen kokonaiskuvaa ei täysin ymmärrä tai näe. (Haapalainen 2007, 42-43.)

Useimmiten tavoitejohtaminen toimii niin, että ylin johto antaa alaisille tavoitteet. Se määrittelee niiden painopisteet ja euromääräiset tavoitteet. Kun tavoitteet on määriteltä, eri yksiköt ja osastot jalkauttavat ne alaspäin ja parhaimmillaan tavoitteet koskevat koko organisaation työntekijöitä. Tavoitejohtamisen tavoitteilla on myös selkeästi kaksi eri päämäärää. Tavoitteiden avulla pyritään siihen, että työntekijät tekevät töitä samansuuntaisesti ja sen avulla kerryttävät yrityksen menestystä. Toisena päämääränä on saada työntekijät tekemään töitä ahkerasti ja oman osaamisen ja kykyjen ylärajoilla. Tällä tavoin pyritään kerryttämään myös yrityksen menestystä. Ongelmana näissä kahdessa päämäärässä on se, että työntekijöiden sitouttaminen ja innostaminen voi olla vaikeaa, jos he eivät koe tavoitteita omikseen. Tämän ongelman ratkaisussa avainasemassa on esimies, joka ymmärtää ylimmän johdon sekä työntekijöiden arvomaailmaa. Tavoitteet voidaan sovittaa yhteen, kun ymmärretään tavoitteiden sovittaminen jokaiselle organisaatiotasolle ja työntekijälle juuri heidän tarvitsemalla tavalla. (Haapalainen 2007, 52.)

2.2 Suorituksen johtaminen

Jokaisessa organisaatiossa joudutaan kohtaamaan muutoksia jatkuvasti. Muutokset voivat olla pieniä tai isoja. Jotta muutokseen suhtaudutaan hyvin ja onnistuneesti, edellyttää se uuden strategian luomista. Tämä on pääsääntöisesti ylimmän johdon vastuulla. Kuitenkaan pelkästään strategia ei muuta toimintaa, vaan siihen tarvitaan keskijohdon, lähiesimiesten ja koko henkilöstön sitoutumista annettuihin tavoitteisiin. Tavoitteiden saavuttaminen vaatii lähes aina uutta osaamista koko organisaatiolta. Tämä uusi osaaminen vaatii paljon enemmän esimieheltä. Ei riitä, että tavoitteet ja toiminta sovitaan johdon kanssa, vaan esimiehen tulee panostaa alaisiinsa, heidän oppimisen tukemiseen sekä kehittymisen jatkuvaan ohjaamiseen niin yksilö- kuin tiimitasollakin. Tätä kutsutaan

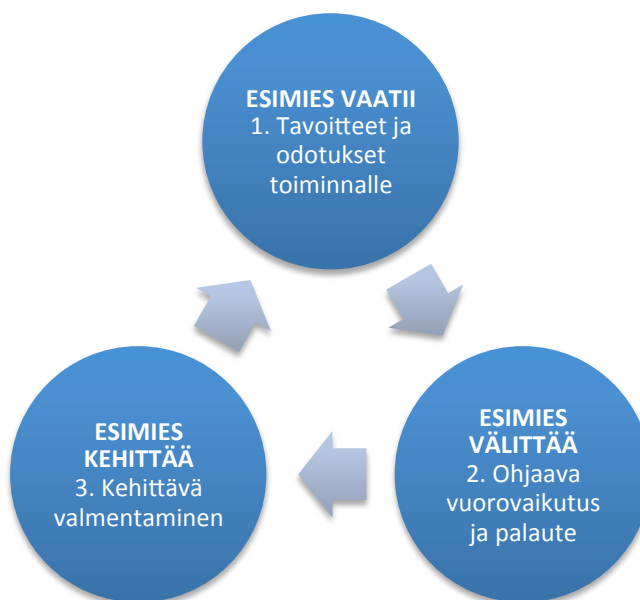
suorituksen johtamiseksi ja se on esimiehen jatkuva avaintehtävä.
(Järvinen ym. 2014, 18-19.)

Kauhanen (2010) kertoo, että suoritusjohtamisen tausta liittyy tulos- ja tavoitejohtamiseen. Suorituksen johtaminen on syntynyt 1990-luvun lopulla, kun esimiestyötä ja johtamista haluttiin pilkkoa pienempiin ja helpommin käsiteltäviin kokonaisuuksiin. Kauhasen mukaan suorituksen johtamisella tarkoitetaan esimiehen kykyä luoda alaiselle onnistumisen edellytykset työtehtävissä. Suorituksen johtamista voidaan kutsua yhdeksi henkilöstöjohtamisen keskeisimmäksi prosessiksi ja sillä tarkoitetaan sitä, että yksilö, tiimi ja koko organisaatio tietävät, mikä on toiminnan tarkoitus, mitkä ovat avaintavoitteet, miten palautejärjestelmät toimivat ja mitä osaamista tarvitaan. (Kauhanen 2010, 54.)

Järvinen, Rantala ja Ruotsalaisen (2014) mukaan suorituksen johtaminen voidaan jakaa kolmeen eri ydintehtävään:

1. Tavoitteet ja odotukset toiminnalle
2. Ohjaava vuorovaikutus ja palaute
3. Kehittävä valmentaminen

Nämä kolme edellä mainittua tehtävää linkittyvät saumattomasta toisiinsa ja ne voidaan lukea esimiehen yhdeksi ydintehtäväksi toteuttaa. Tästä voidaan käyttää nimitystä suorituksen johtamisen vauhtipyörä. Suorituksen johtamisen vauhtipyörä on kuvattu kuviossa 2. (Järvinen ym. 2014, 19.)



KUVIO 2. Suorituksen johtamisen vauhtipyörä (mukaillen Järvinen ym. 2014, 20)

Suorituksen johtamisen tärkeimpänä perustana on siis määrittää tavoitteet, mitä tavoitellaan ja millä keinoin. Usein näitä tavoitteiden määrittelyä ja ymmärtämistä pidetään yrityksissä itsestäänselvyyksinä. Kuitenkaan kaikki ei ole näin mustavalkoista. Usein on niin, että tavoitteet eivät ole kaikille selviä tai ei tiedetä, miten asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa.

Tavoitteiden ymmärtämiseen vaikuttavat monet tekijät. Nopeasti muuttuvassa työarjessa voidaan unohtaa, mitkä tavoitteet ovat, jos niitä ei pidetä koko ajan esillä. Myös tavoitteiden saavuttamisen vaikeus voi aiheuttaa ongelmia. Tavoitteet saattavat siis olla selkeitä, mutta henkilöstö ei välttämättä tiedä, miten ne voidaan saavuttaa. Tällaisessa tilanteessa suorituksen johtamisella on suuri rooli. Selkeät tavoitteet ja ymmärrys niiden edellyttämästä toiminnasta perustuu suorituksen johtamiseen. Suorituksen johtamisessa esimiehellä on suuri rooli. Esimiehen on työskenneltävä määrätietoisesti oman vastualueensa tavoitteiden ja suoritusodotusten viestimisessä. Kun tavoitteet ja odotukset on määriteltä, johtaa se menestyksekkääseen suorituksen johtamiseen. (Järvinen ym. 2014, 20-21.)

Suorituksen johtamisen toiseksi tärkeäksi tehtäväksi kuuluu jatkuvan palautteen antaminen ja sen merkitys työn tekemisessä. Jotta ihminen on motivoitunut ja voisi kehittyä, tarvitsee hän sekä suoritusta vahvistavaa että korjaavaa palautetta. Jos henkilö ei saa palautetta ollenkaan, hän ei tiedä, miten suoriutua tehtävistä ja mihin suuntaan pitäisi edetä. Työntekijän kehittymisen kannalta palautteen anto on kaikista tärkeintä. Palautteen anto myös saa henkilön ymmärtämään paljon paremmin annetun tavoitteen ja tavoitellun suoritustason. Esimiehen tehtävänä on antaa suoraa palautetta alaisilleen, jotta he voisivat kehittyä työssään. Tärkeää on myös se, että esimies rakentaa kuhunkin alaiseensa luottamuksellisen suhteen ja on vuorovaikutuksessa heidän kanssaan. (Järvinen ym. 2014, 21-22.)

Suorituksen johtamisen vauhtipyörän viimeinen osa-alue on kehittävä valmentaminen, joka tarkoittaa tietoista ihmisen kehittämistä suoritusten ja tulosten parantamiseksi. Tällä tarkoitetaan esimiehen halua ja kykyä valmentaa alaisiaan niin yksilö- kuin tiimitasollakin. Esimiehen valmennuksen tarkoituksena on saada yksilö ja tiimi tekemään entistä parempia tuloksia. Aikoinaan tähän on riittänyt kerran vuodessa pidettävä kehityskeskustelu, mutta nykyään esimiehen tehtävänä on varata aikaa vähintään 3-4 kertaa työntekijän sparraukseen. Näihin tilaisuuksiin myös alaisen on valmistauduttava etukäteen huolellisesti. (Järvinen ym. 2014, 22-23.)

Tilaisuuksissa tarkastellaan jokaisen yksilön tavoitteiden ja suoritusodotusten toteutumista faktojen pohjalta. On tärkeää tunnistaa jokaisen yksilön kehittämisalueet ja päättää yhdessä esimiehen kanssa, millä keinoin haluttu osaamistaso saavutetaan. Lyhyellä aikavälillä huomio kiinnittyy tavoitteiden suoritustason synnyttämiseen. Nykyosaamisen pohjalta yksilön ja tiimin tavoitteen asettaminen tulee olla tehty oikein, jotta ne voidaan saavuttaa. Esimiehen tehtävänä on kuitenkin auttaa alaistaan löytämään kulloiseenkin tilanteeseen toimiva ratkaisu, jos alaisen osaamisessa on selkeä vaje suhteessa tavoitteisiin. Kehittymishalu ja kehittämiskulttuurin rakentuminen nousee esille pidemmällä aikavälillä

suorituksen johtamisessa. Tällainen vahva kehittämiskulttuuri on kaikkien kolmen edellä mainitun ydintehtävän tulosta. (Järvinen ym. 2014, 22-23.)

Esimiehen tärkeimpänä tehtävänä on johtaa suoritusta ja ohjata niin yksilöä kuin koko tiimiä pääsemään tavoitteisiin. Esimiehen on saatava johdettavissaan aikaan omistautumisen tunteita, kuten esimerkiksi luottamusta ja arvostusta. Hänen täytyy myös tukea alaisten kasvua ammattilaisina. Omistautumisen rinnalla esimiehen on myös seurattava jatkuvasti alaisten tavoitteita ja toimintaa faktapohjan kautta. Kun nämä kaksi asiaa yhdistetään, syntyy niistä nykyaikainen suorituksen johtamisen ydin. (Järvinen ym. 2014, 23.)

2.3 Erilaiset roolit tavoiteasetannassa

Yritysten johtaminen kaikilla esimiestasoilla on nykyisin todella haasteellista johtuen tavoiteasetannasta ja henkilöstön moninaisuudesta. Yleensä omistajat ja ylin johto asettavat pitkän ja lyhyen aikavälin tavoitteita, joita kohden koko organisaation tulee pyrkiä. Esimiehen tehtävänä on ohjata henkilöstön mielenkiintoa annettua tavoitetta kohtaan ja tavoitteen saavuttamiseen. (Kauhanen 2010, 23.)

Lähes kaikissa organisaatioissa, oli toimiala tai yrityksen koko mikä tahansa, jokaiselle henkilölle on kirjallisesti määritelty toimenkuva. Siinä kerrotaan henkilön asema työyhteisössä sekä keskeiset tehtävät ja vastuut. Jokainen esimies saa omalta esimieheltään tavoitteet vähintään vuositasolla. Tavoitteet on mahdollista saada myös lyhyemmille ajanjaksoille määriteltyinä. Esimiehen tehtävänä on asettaa tavoitteet joko tiimille tai yksittäisille alaisilleen. (Kauhanen 2010, 24.)

Nykyään alaisella on myös merkittävä rooli johtamisen onnistumisessa. Tähän ei vaikuta pelkästään se, mitä esimies tekee ja miten. Kun organisaation toimintoja johdetaan, alaisen aktiivisuus ja rooli ovat merkittäviä tekijöitä. Kun alainen on aktiivinen, innovatiivinen, yhteistyöhaluinen ja –kykyinen, voi se helpottaa koko organisaation johtamista ja yhteishenkeä. (Kauhanen 2010, 28.)

2.4 Henkilöstön motivointi ja sitouttaminen

Suorituksen johtamisen toteutumista voidaan mitata sillä, synnyttääkö suorituksen johtaminen henkilöstön omistautumista. Sillä tarkoitetaan henkilöstön aitoa sitoutumista tavoitteisiin. Sitoutunut henkilö on myös halukas panostamaan pitkän aikavälin kehittämiseen. Kun henkilö on sitoutunut työhönsä, tiimityö ja verkostojen edellyttämä yhteistyö sujuu myös. Tämä johtuu siitä, että henkilö pystyy näkemään oman työnsä isomman kokonaiskuvan kautta. Omistautumisella ei tarkoiteta pelkästään esimerkiksi tyytyväisyyttä työhön. Omistautunut henkilö haluaa saavuttaa organisaation tavoitteet ja on valmis tekemään paljon töitä sen eteen. Se, mistä omistautuneen työntekijän tunnistaa on se, että hän on vahvasti sitoutunut omaan suoritukseensa sekä koko organisaation tavoitteisiin. Järvinen ym. (2014) kertovat, että omistautuneen henkilön tunnistaa avaintekijöistä, jotka ovat vuorovaikutteinen viestintä, ammatillinen kasvu ja kehittymismahdollisuudet, henkilökohtainen arvostus sekä luottamuksellinen ilmapiiri. Nämä edellä mainitut avaintekijät kuvaavat voimakkaimmin omistautunutta henkilöä. (Järvinen ym. 2014, 25-26.)

Sitoutumisella tarkoitetaan myös sitä, että henkilö hyväksyy annetun tavoitteen tai tehtävän ja antaa oman panoksensa sen saavuttamiseen. Itseohjautuvuuden kannalta sitoutuminen on tärkeää ja työhönsä sitoutunut henkilö työskenteleekin itsenäisesti. Sitoutunutta henkilöä ei tarvitse koko ajan työntää eteenpäin. Henkilö saadaan sitoutumaan työhönsä parhaiten sillä keinolla, että hän saa ja pystyy itse vaikuttamaan omaa työtään koskevaan suunnitteluun. Työntekijän sitoutuminen on heikompaa, jos hänelle määrätään töitä häntä kuulematta. Ryhmän tai tiimin tuki lisää työhön sitoutumista. (Åberg 1999, 153.)

Motivaatiolla tarkoitetaan yksilön halua ja pyrkimystä tehdä organisaation näkökulmasta oikeita asioita. Kun työntekijä on motivoitunut, hän tietää, mitä häneltä odotetaan. Työntekijä myös haluaa ponnistella kohti tavoitteita. Motivaatioteorioita on useita ja niiden perusteella pyritään selittämään, miksi eri ihmiset kokevat tietyt asiat eri tavalla ja miten ne vaikuttavat toimintaan. Kaikkia motivaatioteorioita ei ole tarkoitus osata

ulkoa, mutta oleellista on kuitenkin ymmärtää ihmisen toimintaan vaikuttavat perusasiat, sillä esimiestyö on juurikin esimerkiksi ihmisiin vaikuttamista ja halutun lopputuloksen aikaansaamista (Rantamäki ym. 2006, 20-21.)

Yksi motivaatioteorioiden klassikoista on Abraham Maslowi'n tutkimukseen perustuva tarvehierarkia, jossa esitellään inhimillisiä tarpeita. Maslowin tarvehierarkiassa tutkitaan henkilön motivaation ja tarpeiden yhteyttä sekä kehittymistä ja järjestystä (Tutkimuskammio 2012). Maslowi'n tarvehierarkia on kuvattu kuviossa 3.



KUVIO 3. Maslowi'n tarvehierarkia (mukaillen Tarvehierarkia työelämässä 2015)

Ihmisiä motivoivat eri asiat ja niihin voivat vaikuttaa esimerkiksi yksilön sisäiset tarpeet. Sisäisiä tarpeita voidaan kuvata portailla, jossa alimmalla tasolla ovat fysiologiset tarpeet esimerkiksi nälkä ja jano. Ylimmällä tasolla ovat mahdollisuus itsensä toteuttamiseen ja kehittämiseen. Jotta portailla pääsee eteenpäin, tulee alempien tasojen tarpeet olla tyydytetty. Yksilön tyytyväisyyteen ja tyytymättömyyteen vaikuttavat tekijät on luokiteltu hygieniatekijöihin ja motivaatiotekijöihin. Hygieniatekijöihin kuuluvat esimerkiksi palkka ja työvälineet. Kun edellä mainitut asiat eivät toimi, vaikuttavat ne

negatiivisesti henkilön työtyytyväisyyteen. Motivaatiotekijöillä tarkoitetaan työn sisältöön ja arvotukseen liittyviä asioita. Kun niitä kehitetään, samalla lisääntyy henkilön työtyytyväisyys. (Rantamäki ym. 2006, 21.)

Työntekijän motivaatio on kytketty odotuksiin ja palkkioon. Tämä tarkoittaa sitä, että arvioimme, mitä pitää tehdä, mitä asian tekemisestä saa palkkioksi ja kuinka arvokas mahdollinen palkkio on. Ihmiset tekevät asioita, jotka he kokevat kiinnostaviksi ja joista on mahdollisuus saada arvokkaita palkintoja. Kaikkien tarpeiden voimakkuus vaihtelee esimerkiksi yksilön persoonallisuuden ja elämäntilanteen mukaan. Jotkut henkilöt kokevat menestymisen tarpeen todella voimakkaana, oli palkkio iso tai pieni. Toisilla taas valta ja sosiaalinen asema merkitsevät enemmän. Jollekin yhteistyön tärkeys nousee vahvimpana esiin. Perinnöllinen temperamentti ja oppimiskokemus vaikuttavat henkilön motivaatioon ja mielenkiinnon kohteisiin. (Rantamäki 2006, 21-22.)

Työmotivaatiolla tarkoitetaan ihmisen sisäisten ja ulkoisten tekijöiden järjestelmää, joka virittää tavoitteellista työkäyttäytymistä. Sisäisillä tekijöillä viitataan ihmisten psykologisiin tarpeisiin ja arvoihin, kun taas ulkoiset tekijät viittaavat erilaisiin ympäristö- ja tilannetekijöihin. Niitä voivat olla esimerkiksi työolosuhteet, johtaminen ja palaute. Työmotivaatio voidaan jakaa neljään eri osaan, jotka ovat muoto, suunta, kesto ja voimakkuus. (Kauhanen 2010, 83.)

Työmotivaation muodolla tarkoitetaan henkilön sisäistä vireystilaa.

Työmotivaatiolla on myös suunta, jota kohti mennään. Henkilön työkäyttäytyminen suuntautuu siis jotakin tavoitetta kohtaan. Tämä tarkoittaa sitä, että henkilö haluaa kasvaa ja kehittyä tehtävässään tai esimerkiksi luoda uraa kyseisellä sektorilla. Henkilö voi myös haluta lisää haasteita ja kasvupolkuja omassa tai muussa organisaatiossa. Ihanteena on, että henkilön omat henkilökohtaiset ja organisaation tavoitteet olisivat samansuuntaiset, mikä tekee työstä mielekäästä ja innostavaa.

Työmotivaation kesto vaihtelee ihmisestä riippuen. Joskus henkilö saattaa olla motivoitunut hetkellisesti jonkin työtehtävän suorittamisen ajan tai motivaatio saattaa toisissa tilanteissa kestää jopa vuosikausia. Motivaation

voimakkuus vaihtelee ja siihen vaikuttavia tekijöitä ovat sisäiset tekijät sekä ulkopuolinen ympäristö ja johtamistapa. (Kauhanen 2010, 83.)

2.5 Tavoite ja tavoitteiden asettaminen

Nykypäivänä kaikissa organisaatioissa johtaminen tapahtuu siten, että ensin asetetaan tavoitteet koko organisaatiolle. Organisaation tavoitteena on yleensä yrityksen visio, joita ohjaavat missio ja arvot. Edellä mainittuja kutsutaan ylätasen ohjausvälineiksi. Yleisesti ottaen organisaation ylätasen tavoitteet ohjaavat alempien tasojen tavoitteita ja niiden asettamista. (Kauhanen 2010, 55.)

Jotta tavoitteen asettaminen ja vastaanottaminen olisi mahdollista, työyhteisöllä täytyy olla yhteinen ymmärrys yrityksen strategiasta ja visiosta. Sen lisäksi, että ymmärtää edellä mainitut asiat, täytyy myös ymmärtää eri toimintojen ja päätösten todennäköiset vaikutukset omassa työympäristössä. Annettujen tavoitteiden tulee olla sellaisia, että henkilöllä on mahdollisuus vaikuttaa niihin. Kun tavoitteita asetetaan on tärkeää muistaa niiden merkittävä rooli koko yrityksen strategian toteuttamisessa. Tähän voidaan käyttää SMART-mittaria, mikäli yrityksen liiketoiminta toimii erilaisissa asiakassegmenteissä ja tuote-alueilla:

- S tarkoittaa specific eli määrämuotoista
- M tarkoittaa measurable eli mitattavaa
- A tarkoittaa attainable eli saavutettavaa
- R tarkoittaa relevant eli oleellista
- T tarkoittaa timely eli aikaan sidottua.

Kun tavoitetta asetetaan, on tärkeää huomioida, että kaikki edellä mainitut SMART-mittarin toiminnot täyttyvät. Kun tavoitteet on asetettu oikein, niihin on mahdollista vaikuttaa ja niitä pystytään luotettavasti mittaamaan. Se voi olla avain onnistumisiin. (Rokka 2015.)

Organisaatiokohtaisista tavoitteista johdetaan useimmiten yksilökohtaiset tavoitteet. Nämä voidaan jakaa vielä yksikkökohtaisiin tavoitteisiin, joka perustuu tavoiteltuihin tuloksiin ja edellisen kauden toteutuneisiin tuloksiin.

Edellisen kauden suoritusten ja toteutuneiden tavoitteiden tulokset ovat yksi tavoitteen asetannan ongelmista. Hyvä suoriutuminen edellisellä kaudella kasvattaa vaatimuksia seuraavalle kaudelle tai toisin päin, alhaisempi tulos johtaa vaatimattomampiin tavoitteisiin. (Järvinen ym. 2014, 58.)

Jokainen yritys määrittää itse omat prosessinsa tavoitteen asetteluun. Yleensä esimiehen vastuulla on jalkauttaa ylempää saatu tavoite työntekijöille. Jalkautus on tehtävä niin, että sen tavoitteet vastaavat tiimiläisten perustehtäviä sekä parhaimmillaan kehittävät heidän omaa osaamistaan. Jalkauttamisessa on tärkeää huomioida, että alainen ymmärtää, mitä häneltä ja tiimiltä odotetaan. Hänen on myös osattava priorisoida omia tehtäviään tavoitteiden avulla. Jos tavoite on monimutkainen, ei priorisointia ole välttämättä mahdollista tehdä. Tällöin on tärkeää miettiä, onko tavoitteen asettelussa jotain korjattavaa. (Esimies.info 2009-2013.)

Järvinen, Rantala ja Ruotsalainen (2014, 59) ovat koonneet tavoitteiden asettamista koskevan muistilistan. Lista on eritelty asioita, jotka pitää ottaa huomioon tavoitteen asettamisessa. Tavoitteiden on oltava helposti ymmärrettäviä: ydintavoitteiden on oltava selkeitä. Myös täsmällisyys on tärkeää tavoitteen asettelussa: missä ajassa tavoite tulee saavuttaa. Tavoitteiden tulee olla myös perusteltuja, oikeudenmukaisia, kehittäviä sekä riittävän vaativia. Tavoitteiden tulisi olla myös innostavia sekä ne pitää olla mahdollista saavuttaa. (Järvinen ym. 2014, 59.)

Kuitenkaan aina organisaatiossa ei päästä annettuihin tavoitteisiin. Syitä tähän voi olla monia ja ne voivat olla niin sisäisiä kuin ulkoisiakin. Usein syytetään ulkoisia tekijöitä, kun ei menestytä halutulla tavalla. Ulkoiset olosuhteet muuttuvat useasti, joten muutokset tulisi ottaa huomioon aina, kun tavoitteita määritellään. Jokaisen organisaation tulisi tarkastella jatkuvasti, mitä sen ympärillä tapahtuu ja mitä sidosryhmät organisaatiolta odottavat. Kauhanen määrittelee keskeisimmiksi sidosryhmiksi asiakkaat, kilpailijat, omistajat, rahoittajat, tavarantoimittajat/palveluntuottajat, verkostokumppanit, henkilöstö ja yhteiskunta. (Kauhanen, 2010, 31-32.)

Useimmiten syy siihen, miksi asetettuja tavoitteita ei saavuteta, johtuu henkilöstöstä ja johtamisesta. Epäonnistuminen johtuu mahdollisesti osaamisesta tai sen puutteesta, eikä osata toimia menestyksekkäästi kyseisessä toimintaympäristössä. Igor Ansoff totesi jo 1950-luvulla, että epäonnistumisen suurin syy on se, että ei osata huomioida ympäristössä tapahtuvia muutoksia oikealla tavalla. Ennen kuin tavoiteasetantaa tehdään, organisaation tulisi tarkastella niin sisäisiä kuin ulkoisia ympäristötekijöitä. (Kauhanen 2010, 32.)

3 VIESTINTÄ JOHTAMISEN TYÖKALUNA

Viestintää voidaan kutsua ihmisten väliseksi vuorovaikutukseksi. Ihminen puhuu toiselle, johon tämä vastaa esimerkiksi ilmeillä, eleillä ja sanoilla. Viestintä voi olla joko sanallista tai sanatonta. Sanallisella viestinnällä tarkoitetaan sanoista muodostuvaa puhetta ja kirjoitusta. Sanatonta viestintää voidaan viestiä ilmeiden, eleiden, katseen ja esimerkiksi asennon avulla. Se, millä tavoin viestimme toisillemme riippuu kohderyhmästä, jolle viestitään. (Lohtaja-Ahonen ym. 2012, 11-12.)

Viestintää tarvitaan jokaisessa yrityksessä. Sillä kerrotaan yrityksen tapahtumista niin ulkopuolisille toimijoille kuin omalle henkilöstölle. Hyvin hoidettuna viestintä tarkoittaa sitä, että oma henkilöstö saa tietää ensin oleellisista asioista tai ainakin samanaikaisesti kuin ulkopuolinen toimija. Pörssiyhtiöillä on omat sääntönsä tiedottamisesta, mutta myös niillä sisäinen tiedottaminen on mahdollista hoitaa samanaikaisesti ulkoisen kanssa. (Kauhanen 2006, 168.)

Viestintää ja johtamista ei voi erottaa toisistaan. Viestinnän avulla luodaan ja tuodaan esille yrityksen arvot, visio ja missio. Yrityksen viestinnällä myös asetetaan tavoitteita ja motivoidaan työntekijöitä. Johtajuuden ytimenä voidaan pitää viestintää. Se on asia, jota johtajat tekevät suurimman osan ajastaan. Yrityksen viestintään kuuluu sisäinen ja ulkoinen viestintä. Viestinnän tarkoituksena on lisätä yrityksen tunnettavuutta ja antaa oikea sekä luotettava kuva yrityksestä kaikille sidosryhmille. Onnistunut sisäinen viestintä myös motivoi henkilöstöä tulokselliseen työskentelyyn ja tekemään työssään parhaansa. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 8-9.)

Tässä luvussa käsitellään yrityksen sisäistä viestintää. Mitkä ovat sisäisen viestinnän tavoitteet ja mahdolliset ongelmat. Luvussa käsitellään myös esimiesviestintää ja sitä, mikä on esimiehen tehtävä viestinnän osalta organisaatiossa.

3.1 Sisäinen viestintä

On tärkeää, että viestinnän tehtävät on määritelty työyhteisössä. Kun nämä tehtävät tiedetään, on helpompi hankkia oikeanlaisia tekijöitä sekä viestinnän vaatimien resurssien arvioiminen helpottuu. Tehtävien määrittämisellä koko organisaatio osataan perehdyttää viestintäkäytäntöihin. Kun viestinnän tavoitteet tiedetään, niiden toteutumista pystytään arvioimaan. (Juholin 1999, 29.)

Kauhanen (2006, 170) listaa, että sisäisen viestinnän tarkoituksena on pitää henkilöstö tietoisena esimerkiksi visiosta, arvoista, yrityksen liiketoiminnasta ja strategioista, tuotteista ja palveluista, markkinoinnista ja markkinointiviestinnästä, toiminnan muutoksista, yrityksen taloudellisesta tilasta sekä yhteistyökumppaneista. Sisäisen viestinnän tarkoituksena on myös edistää yhteistoimintaa sekä parantaa toiminnan sujuvuutta, tuottavuutta ja tehokkuutta. Sisäiseen viestintään kuuluu siis todella paljon erilaisia toimia, joista pitää huolehtia. (Kauhanen 2008, 170.)

Nykyään työyhteisöissä on useampia eri sisäisen viestinnän keinoja. Sähköpostin, Internetin ja organisaation oman intranetin käyttö on yleistynyt huomattavasti. Nämä sähköiset viestinnän kanavat ovat käytössä heidän keskuudessa, jotka työskentelevät enimmäkseen mikrotietokoneen läheisyydessä. Matkapuhelinten kehitys on myös omalta osaltaan lisännyt sähköisen viestinnän käyttöä sisäisessä viestinnässä. Viestintäkanavat voidaan jakaa neljään eri luokkaan, jotka ovat lähikanavat, kaukokanavat, suora keskinäisviestintä ja välitetty pienjoukkoviestintä. Lähikanavat palvelevat esimerkiksi työyksikköä, tiimejä tai yksilöllisesti yksittäistä työyhteisön jäsentä. Kaukokanavilla voidaan lähettää viestejä, jotka koskevat koko organisaatiota. Suora keskinäisviestintä on henkilökohtaista kanssakäymistä esimerkiksi esimiehen ja alaisen välillä. Välitetyllä pienjoukkoviestinnällä tarkoitetaan rajatulle kohdejoukolle välitettyä viestintää. Se, mikä kanava valitaan viestinnän välineeksi, vaikuttaa esimerkiksi kohderyhmä, perillemenon nopeus ja varmuus, ymmärrettävyys ja kustannukset. (Kauhanen 2006, 171.)

Jokaisessa yrityksen viestinnässä tärkeänä sidosryhmänä toimii henkilöstö. Heidän on tiedettävä, mitkä ovat yrityksen ja oman yksikön tavoitteet. On tärkeää, että henkilöstölle myös kerrotaan, miten annetut tavoitteet on onnistuttu saavuttamaan. Nykyään henkilöstö on kiinnostunut yrityksen taloudellisesta tuloksesta ja tulevaisuuden näkymistä. Näistä voi riippua työntekijän työpaikan pysyvyys. Työntekijöitä kiinnostaa myös taloudellisen tuloksen lisäksi yrityksen imago. Hyvämaineisessa yrityksessä halutaan olla töissä ja sen koetaan myös nostavan työntekijän statusta. Sisäisellä viestinnällä tulee pystyä vastaamaan näihin tarpeisiin. (Kortetjärvi-Nurmi 2008, 105.)

Sisäisestä viestinnästä on säädetty yhteistoimintalaki, jotta henkilöstöön kuuluvilla henkilöillä olisi mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja työpaikkaansa koskeviin asioihin. Laissa on myös määritelty työnajantajan tiedotusvelvollisuus, jossa työnantajan on tiedotettava seuraavista asioista:

- tilinpäätös
- selvitys yrityksen taloudellisesta tilasta
- tuotanto- ja toimintanäkymiin perustuva henkilöstösuunnitelma
- henkilöstöryhmien palkkatilastot
- henkilöstöasioiden hoidon yleisperiaatteet ja toimintaorganisaatio
- muutokset edellä mainituissa asioissa.

Yllä mainitut tiedotettavat asiat ovat vain yhteistoimintalaissa määritelty minimimäärä. Jos yritys haluaa menestyä, sen ei kannata tiedottaa vain lain määräämistä asioista, vaan henkilöstö kannattaa ottaa suunnitteluun mukaan ja pitää ajan tasalla yrityksen asioista. Sisäisellä viestinnällä ei tarkoiteta ikävää velvollisuutta, joka on pakko hoitaa, vaan se on tehokas johtamisen väline, joka hyvin hoidettuna tukee yrityksen tuloksen tekemistä. (Kortetjärvi-Nurmi 2008, 105.)

Aikoinaan sisäinen viestintä nähtiin vahvasti henkilöstöhallinnon toimintona, mutta nykyään sen rooli on paljon laajempi. Sisäinen viestintä on tärkeä osa johtamisen ja esimiehen työtä. Sisäisellä viestinnällä on

myös suuri merkitys yrityskuvaan. Monilla eri tutkimuksilla sekä Suomessa että muissa maissa on todettu, että työyhteisön viestintä sekä tyytyväisyys omaan työhön ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa. Kun henkilöstö on tyytyväinen viestintään, lisää se tyytyväisyyttä ja sitoutumista työhön. (Kortetjärvi-Nurmi 2008, 106.)

3.2 Sisäisen viestinnän tavoitteet

Kun määritellään sisäisen viestinnän tehtäviä ja tavoitteita, pyritään vastaamaan kysymykseen: miksi viestintätoimisto on olemassa ja mitä tehtävää varten viestinnän ammattilaisia on palkattu. Viestinnän periaatteena on se, että viestintään tarvitaan samankaltaiset pelisäännöt kuin esimerkiksi autolla ajamiseen. Nämä pelisäännöt olisi hyvä olla jokaisen saatavilla esimerkiksi yrityksen intranetissä. Yrityksen on myös tiedettävä, millaiseen toimintatapaan henkilöstö on sitoutunut. (Juholin 1999, 107-108.)

Juholin (1999, 109) jakaa sisäisen viestinnän tavoitteet kolmeen eri osaan, jotka ovat ennakointi, avoimuus ja vuorovaikutus. Ennakoinnilla tarkoitetaan sitä, että henkilöstö saa tiedon yritystä koskevista asioista ennen muita sidosryhmiä. Ennakoivalla viestinnällä ei kuitenkaan tarkoiteta sitä, että henkilöstö kuulee itseään koskevia asioita ulkopuolisilta. Viestinnän avoimuudella tarkoitetaan sitä, että asiat kerrotaan niin kuin ne ovat. Mitään ei kaunistella ja syyt sekä seuraukset kerrotaan rehellisesti. Avoin viestintä ei ole sitä, että asiat kerrotaan vääristeltyinä tai totuutta kaunistellaan. Kun asioista keskustellaan työyhteisössä, on kyseessä vuorovaikutteinen viestintä. Se ei kuitenkaan tarkoita sitä, että johto tai esimies ilmoittaisi tai informoisi asioista yksisuuntaisesti. Vuorovaikutteisuus koostuu koko työyhteisön vastuusta tiedonkulussa. (Juholin 1999, 109.)

Kortetjärvi-Nurmi ym. (2008, 106) jakavat sisäisen viestinnän tavoitteet kolmeen osaan, jotka poikkeavat hieman Juholinin tavasta. Nämä ovat tiedonkulku, vuorovaikutus ja sitoutuminen. Sisäisen viestinnän tarkoituksena on varmistaa, että jokainen työntekijä saa tarvitsemansa

tiedon tehtävien suorittamista varten. Viestinnän tarkoituksena on myös saada työntekijä tietoiseksi siitä, että hänen työnsä on osa tiimin ja koko yrityksen kokonaisuutta. Tämä viestinnän keino korostuu erityisesti uusien työntekijöiden perehdyttämisessä. On tärkeää, että jokainen henkilöstön jäsen näkee oman työnsä suhteessa yrityksen tehtäviin ja tavoitteisiin. (Kortetjärvi-Nurmi 2008, 106.)

Toisena tärkeänä tavoitteena sisäisessä viestinnässä on luoda sekä ylläpitää avointa vuorovaikutusta yrityksessä. Tällä tavoin parannetaan me-henkeä ja halua tehdä työtä. Vuorovaikutuksen avoimuus myös kannustaa ihmisiä oman työnsä kehittämiseen. Avoimen viestinnän tarkoituksena on se, että viestit kulkevat esteettömästi niin johdolta alaisille kuin toisin päin. Viestit liikkuvat myös niin sanotusti vaakatasossa eri toimipisteiden, yksiköiden, tiimien ja henkilöiden välillä. Avoin viestintä vaikuttaa myös siihen, että kaikki asiat on kerrottava rehellisesti. (Kortetjärvi-Nurmi 106-107.)

Kolmantena sisäisen viestinnän tavoitteena on tukea yrityksen visiota, strategiaa ja arvoja. Tämä tarkoittaa sitä, että havainnollistetaan, mitä valittu visio ja strategia sekä arvot tarkoittavat käytännön toiminnoissa. Tämä vision ja strategian jalkautus kuuluu erityisesti johtamisviestintään. Sen tarkoituksena on kertoa tavoitteista, tuloksista, tulevaisuuden näkymistä ja muutoksista. On tärkeää, että henkilöstö sisäistää yrityksen arvot ja toiminnan tavoitteet. Tähän auttaa se, että ylhäältä annetut arvot käydään läpi yhdessä. Jos näin ei tehdä, henkilöstön voi olla vaikea muuttaa asenteitaan vastaamaan yrityksen arvoja. Kun halutaan toteuttaa yrityksen visiota, on tärkeää, että ihmiset ymmärtävät sen ja haluavat toteuttaa sitä. Jotta henkilöstö olisi sitoutunut toteuttamaan yrityksen visiota ja toimintaa, tiedon antaminen ei yksinään riitä. Yrityksen pitää pitää huolta siitä, että tieto ymmärretään ja hyväksytään. (Kortetjärvi-Nurmi 2008, 107.)

Sisäisessä viestinnässä tulee ottaa huomioon myös muutosviestintä. Yritystä ja henkilöstöä koskevista muutoksista tulee tiedottaa ja keskustella. Kuitenkin edelleen varsinkin ikävistä asioista tiedottaminen on

hankalaa. Muutosviestinnän tavoitteena on minimoida siitä aiheutuvat toiminnalliset ongelmat sekä sen on ylläpidettävä työntekijöiden työmotivaatiota. Myös muutoksen toteutuminen on tehtävä yrityksen arvojen mukaisesti, ja henkilöstön ymmärrystä tilanteen mukaisesta toiminnasta on lisättävä. Kun yritys kohtaa muutoksen, henkilöstön tiedon kysyntä kasvaa. Tämän takia viestintää tarvitaan enemmän ja sen avainasemassa ovat johto sekä esimiehet. Kun henkilöstö otetaan mukaan muutokseen ja siitä viestimiseen, he tietävät, että yrityksen johto ymmärtää vastuunsa ja he pyrkivät etsimään ongelmiin ratkaisut. Henkilöstön on myös paljon helpompi hyväksyä muutos, kun sen taustat ja syyt kerrotaan. Onnistunut muutosviestintä vaatii koko yrityksen työntekijöiden mukaan ottamisen. Pörssiyhtiöissä muutosviestintä on kuitenkin hieman erilaista ja haasteellisempaa, koska muutoksista tulee kertoa ensin muille intressiryhmille. Tämän jälkeen muutoksesta voidaan kertoa yrityksen henkilöstölle. (Kortetjärvi-Nurmi 2008, 107-108.)

3.3 Sisäisen viestinnän ongelmia

Sisäisen viestinnän ongelmaksi saattaa muodostua tiedon määrä. Tämä tarkoittaa sitä, että tietoa voi olla liikaa tai sitten liian vähän. Liiallinen tiedonmäärä voi tarkoittaa sitä, että saatavilla olevaa tietoa ei osata tai ehditä käyttää hyödyksi. Kun tietoa taas on liian vähän, kyse ei yleensä ole tiedon määrästä vaan sen sisällöstä. Tietoa ei välttämättä saa niistä asioista, joista sitä haluaisi tai tarvitsisi. (Kortetjärvi-Nurmi 2008, 106.)

Talouselämän artikkelissa (2008) Paraplyn toimitusjohtaja Maija Ilmoniemi listaa seitsemän sudenkuoppaa sisäisessä viestinnässä. Ilmoniemen mielestä pahin virhe, jonka voi tehdä on se, että yrityksen johto ei ota vastuuta viestinnästä. Hänen mukaansa jossain paikoissa viestintäihmiset nähdään vain tiedotteiden kirjoittajina. Ilmoniemi kuitenkin painostaa, että viestintää ei saa pitää erillisenä toimintana yrityksessä.

”Tiedottamista ei saa jättää yksin viestintäihmisten harteille. Viestintä on tehokas johtamisen työkalu mutta tiedottaja ei voi korvata esimestä.” (Ilmoniemi, M. 2008).

Jotta yritysmaailmassa voi menestyä, yrityksen johdon on sitouduttava viestintään. Henkilöiden, jotka vastaavat viestinnästä, tärkeimpänä tehtävänä on neuvotella esimiesten kanssa ja tarjota erilaisia keinoja viestinnän ja tiedonkulun tehostamiseen. Esimiehen tehtävänä on kertoa ja tehdä alaisille selväksi yrityksen tavoitteet. Ilmoniemi kertoo, että henkilöstö on yrityksen paras voimavara ja työntekijöiden vaihtuvuus ja töistä pois lähteminen johtuu yleensä siitä, että johtaminen on huonoa. Onkin tärkeää, että johto miettii asioita, jotta hyvät työntekijät pysyvät yrityksessä. (Tervola 2008.)

Jos viestintä ei ole avointa, aiheuttaa se jonkin verran ongelmia yrityksessä ja esimerkiksi kriisitilanteissa viestinnän merkitys korostuu. Silloin kun yritys menestyy, kehitetään ja luodaan avointa viestintää. Tällä tarkoitetaan sitä, että yrityksen tuloksia peilataan tiimin tavoitteisiin ja työskentelyyn. Avoimuus auttaa siihen, että työntekijöiden on helpompi vastaanottaa huonoja uutisia työpaikoilla. Ilmoniemi kertoo, että viestintä on epäonnistunut, jos siihen reagoidaan vasta sitten, kun asiat menevät huonosti. Tällaisen epäonnistuneen viestinnän voi ehkäistä käyttämällä ennakoivaa viestintää. Ennakoivan viestinnän etuna on se, että säästää resursseja ja kanavoi energian työntekoon. (Tervola 2008.)

Ilmoniemi kertoo Talouselämän artikkelissa myös sisäisen viestinnän ongelmiksi huhut ja sen, että ulos viestitään toista kuin, mitä yrityksen sisällä tapahtuu. Hänen mukaansa ulospäin ei saisi antaa ristiriitaisia viestejä. Tämä voi johtaa esimerkiksi siihen, että yrityksen uskottavuus kärsii. Viestinnän ongelmiksi voi koitua myös väärät tiedotuskanavat. Nykyään on useampia tiedotuskanavia, joita voidaan käyttää sisäisessä viestinnässä. Yrityksissä pitää tietää, mitä tiedotuskanavaa käytetään ja milloin. Ilmoniemi listaa, että sähköpostin välityksellä voi kertoa palaverista ja sen ajankohdasta, mutta esimerkiksi vaikeista ja henkilökohtaisista asioista tulisi kertoa kasvokkain, jotta työntekijä voi esittää mahdollisia kysymyksiä. Ilmoniemi korostaa, että viestinnän onnistumisen kannalta on tärkeää, että viesti kulkee tasapuolisesti kaikille työntekijöille yhtä aikaa. (Tervola 2008.)

Myös muutoksiin ja niistä viestimiseen liittyy ongelmia. On tärkeää, että työntekijä osallistetaan muutokseen. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että pomo lähettää tiimilleen kyselyn, jossa pyydetään kertomaan muutoksen aiheuttamista ajatuksista. Kun muutos etenee, yrityksen tulisi hyödyntää niitä henkilöitä, jotka ovat kaikista vastaanottavaisimpia muutokselle. Nämä muutoksen puolestapuhujat voivat innostaa muita työntekijöitä ottamaan muutos vastaan. Kaikkia edellä mainittuja viestinnän ongelmia voi välttää hyvällä suunnittelulla. Ilmoniemi sanoo, että sisäinen viestintä pitää aikatauluttaa ja se tulee ottaa osaksi yrityksen strategiaa. (Tervola 2008.)

3.4 Esimiesviestintä

Esimiesviestintä on jokapäiväisessä esimiestyössä vaadittavia alaisen kuuntelemiseen ja ymmärtämiseen liittyviä taitoja. Esimiesviestinnän taitoja ovat myös esimerkiksi työn organisointi, koordinointi, valvonta, delegointi ja käskeminen. Sen yhteydessä pohditaan, millaista käytännön viestintää ja sen ymmärtämistä erilaisissa tilanteissa tarvitaan. Viestien pitäisi olla mahdollisimman sopivia, tehokkaita ja tarkoituksenmukaisia ja niiden ilmaisuun pitää löytää sopiva keino tai tapa. (Puro 2002, 13-14.)

Esimiesviestinnässä vaadittava viestintä on käytännössä todella moniulotteista. Esimiehen viestinnässä pitäisi yhdistyä liike-elämän lainalaisuuksien ymmärtäminen ja ihmisten toiminnan hallitseminen. Esimiesviestinnässä on siis kyse siitä, miten esimies pyrkii saattamaan yhteen liike-elämän vaatimukset ja ihmisten kanssa toimimisen sosiaaliset odotukset. Hänen tehtävänä on nähdä se ympäristö, jossa alaiset elävät. Esimiehen tulisi viestiä sosiaalisesti mielekkäällä ja tarkoituksenmukaisella tavalla sekä olla ystävällinen ja helposti lähestyttävä. Hänen tehtävänä on myös valvoa, seurata ja kontrolloida alaisten työtä eli nimensä mukaisesti toimia esimiehenä. (Puro 2002, 16-17.)

Esimiehen viestintävastuuseen kuuluu monia eri asioita ja sen vuoksi onkin tärkeää, että esimiehellä on hyvät viestintä- ja vuorovaikutustaidot.

Organisaatioissa hyvin tärkeänä asiana pidetään tiedonkulkua ja yleensä sen toimimattomuus onkin työntekijöiden kritisoima asia. Kun tieto ei kulje, suurin osa sen ongelmista laitetaan esimiehen syyksi. On tärkeää, että erilaisten tietokanavien käyttöön ja esimerkiksi henkilökohtaiseen viestintään panostetaan, koska kaiken tämän vaikutukset ovat laajat. Jokaisessa organisaatiossa on tärkeää, että työntekijät tietävät tarkkaan, miten heidän työtehtävänsä on johdettu organisaation visiosta ja tavoitteista. Tämä sen vuoksi, että työntekijät tietävät, mitä heiltä odotetaan ja mihin suurempaan kokonaisuuteen heidän työpanoksensa liittyy. Tässä tilanteessa esimiehellä on tärkeä rooli, sillä hänen tehtävänä on viestiä tieto alaisilleen tai ohjata heitä niin, että he ymmärtävät sen itse. (Piili 2006, 70.)

Esimiehen tehtävänä on myös viestiä alaisilleen päivittäin esimerkiksi toimeksiannoista, antaa palautetta sekä tukea ja kannustaa. Jokaisella työntekijällä tulee olla käytössään kaikkien tehtävien edellyttämät tiedot ja esimiehen onkin osattava valikoida, tulkita, muokata ja kohdentaa tietoa oikein alaisilleen. Tietoa on oltava sopiva määrä ja sen pitää olla ymmärrettävässä ja nopeasti omaksuttavassa muodossa. Tieto täytyy antaa myös oikeaan aikaan. Kuitenkaan esimiehen ei ole tarkoituksenmukaista mennä liian yksityiskohtaiselle tasolle tehtävien suorittamisessa. Vaikka esimies antaa tietoa, alaisella on myös vastuu hakea tietoa ja syventää sitä. Tähän pitää kuitenkin olla luotuna edellytykset, jotta tiedonhaku onnistuu. Kun alainen etsii itse tietoa, esimiehen tehtävänä on auttaa alaista ja esimerkiksi kertoa, mistä sopivaa tietoa kannattaa etsiä. (Piili 2006, 70-71.)

Esimiehen viestintävastuuseen ja vuorovaikutustaitoihin kuuluvat myös rekrytointikontaktit ja uuden työntekijän perehdyttäminen työhön, yhteisöön, asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin. Näillä asioilla on suuri vaikutus työntekijän sitoutumiseen ja yrityskuvaan. Tavoite-, tulos- ja kehityskeskustelut esimiehen ja alaisen välillä ovat yksi erittäin tärkeä toiminta. Sen avulla on mahdollista suunnata alaisen toimintaa ja lisätä alaisen tyytyväisyyttä työhön. Esimiehen tehtäviin kuuluu myös oman tiimin asioiden käsittely palaverissa ja muissa epävirallisissa yhteyksissä.

Palavereiden tarkoituksena on jakaa tietoa, antaa ihmisille mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa sekä varmistetaan työnteon edellytyksiä. Esimies toimii oman tiiminsä, muun organisaation ja sidosryhmien välillä linkkinä. Kaiken vuorovaikutuksen tarkoituksena on luoda hyvää työilmapiiriä työyhteisössä ja ylläpitää avointa kommunikaatiota. Esimiehen tehtävänä onkin varmistaa, että keskustelut ovat tasavertaisia ja jokaista osapuolta arvostavia. Kaiken vuorovaikutuksen tulisi olla luontevaa, oli kyseessä sitten näkemysten vaihtaminen tai ristiriitoihin puuttuminen. (Piili 2006, 71.)

4 TAVOITTEIDEN JALKAUTTAMINEN YRITYS X:N KULUTTAJA- ASIAKASPALVELUSSA

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön empiiristä osuutta. Työn empiirinen osuus koostuu Webropol-kyselylomakkeesta sekä henkilökohtaisista haastatteluista. Luku alkaa Yritys X:n lyhyellä esittelyllä ja yrityksen nykytilan selvityksellä. Tämän jälkeen esitellään käytetty tutkimusmenetelmä ja miksi tutkimuksen tekoon on valittu kvalitatiivinen tutkimus.

Seuraavaksi käsitellään mielipidetutkimuksen tuloksia ja niiden analysointia. Webropol-kyselyn perusteella luotiin henkilökohtaisten haastatteluiden kysymykset ja niiden tulokset ja analyysi esitellään kyselomakkeen tulosten jälkeen. Sekä Webropol-kysely että henkilökohtaiset haastattelut on jaettu kahteen osaan, tavoitteiden jalkautukseen ja yrityksen viestintään. Tulosten ja analyysien jälkeen kerrotaan sekä Webropol-kyselyn ja henkilökohtaisten haastatteluiden yhteenveto.

Lopuksi esitellään tutkimustuloksista saadut johtopäätökset ja annetaan kehitysehdotuksia Yritys X:lle. Luvun lopussa käsitellään vielä tutkimuksen luotettavuus.

4.1 Yritys X

Yritys X on monikansallinen yritys, joka tuottaa ja toimittaa erilaisia palveluita ja tuotteita sekä kuluttaja- että yritysasiakkailleen. Yritys X on perustettu jo 1800-luvulla ja se on tällä hetkellä yksi alansa johtavista toimijoista niin Suomessa kuin muuallakin maailmassa.

Vuonna 2015 yrityksen liikevaihto oli noin 9,3 miljardia euroa ja vuoden 2015 lopussa yrityksessä työskenteli hieman yli 21 000 työntekijää, joista 3500 työntekijää työskentelee Suomessa.

Yritys X haluaa, että asiakkaat kokevat heillä asioimisen helpoksi ja palkitsevaksi. Yritykselle asiakas on tärkein kaikessa tekemisessä ja

asiakkaat määrittelevät yrityksen tarkoituksen. Lupausten pitäminen on myös tärkeää ja yritys haluaa, että asiakkaat pystyvät luottamaan siihen, että se pidetään, mikä luvataan. Yritys tarjoaa asiakkailleen juuri heille sopivia tuotteita, palveluita ja ratkaisuja. Heille jokainen asiakas on yksilö, jolla on omanlaisensa tarpeet.

4.2 Nykytilanne

Tällä hetkellä yrityksen liiketoiminta määrittävät kaupalliset tavoitteet. Yrityksen strategiaa tukevat tavoitteet jokainen yksikkö, tiimi ja henkilö muodostaa itse esimiehen tukemana peilaten oman roolin vaikutusmahdollisuuksia tavoitteeseen nähden. Jokaisen ihmisen tulee ymmärtää oma panoksensa strategian toteuttajana. (Yritys X:n yhteyshenkilö 2016.)

Yritys toimii monissa eri kanavissa ja se luo omalta osaltaan haasteita tavoiteasetantaan. Erilaiset kanavaroolit ja -strategiat määrittävät sen, millä tavalla tavoitteet rakentuvat ja jokaisella kanavalla on omanlaisensa tavoitteet, jotka tukevat yrityksen strategian toteutumista. Yrityksen tämän hetkisiä kanavia, jossa asiakaspalvelutyötä tehdään ovat esimerkiksi puhelinasiakaspalvelu ja chat-asiakaspalvelu. Jokaisella toiminnolla pitää olla sama suunta tavoitteessa sekä yhtenäinen linja yrityksen strategian kanssa. Tämä sen vuoksi, että vaikka tavoitteet ovat eri kanavilla hieman erilaisia, yrityksen henkilöstö kuitenkin tekee töitä yhteisen tavoitteen eteen. (Yritys X:n yhteyshenkilö 2016.)

4.3 Tutkimusmenetelmän valinta

Kun tutkimukseen kerätään aineistoa, sen keräämisessä voidaan käyttää joko laadullista tai määrällistä tutkimusmenetelmää. Näitä tutkimusmenetelmiä voidaan myös yhdistää, mutta pääpaino on kuitenkin selkeästi aina toisella näistä kahdesta menetelmästä. (Vilpas 2016.)

Kvantitatiivinen tutkimus eli määrällinen tutkimusmenetelmä kuvaa ja tulkitsee ilmiöitä mittausmenetelmillä, jotka keräävät numeerisia aineistoja.

Aineisto voidaan kerätä esimerkiksi kyselylomakkeen avulla ja lomake sisältää pääasiassa suljettuja eli strukturoituja kysymyksiä. Määrällinen tutkimus perustuu siis mittaamiseen ja sen tuloksena syntyy lukuarvoja sisältäviä havaintoaineistoja. (Vilpas 2016.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen eli laadullisen tutkimusmenetelmän perusajatuksena on, että se ei selitä kaikkien yksilöiden toimintaa. Tutkimuksessa voi esiintyä samankaltaisuuksia, mutta myös poikkeavuudet tuloksissa ovat kiinnostavia. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on selittää ihmisen toimintaa koskevien päämäärien ymmärtämisen avulla. Tutkimuksen tavoitteena on saada selville merkityksiä, joita ihmiset antavat toiminnalleen. Nämä merkitykset paljastuvat tutkimuksessa esimerkiksi ihmisten haluina, käsityksinä ja arvoina. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on siis kuvata ja selittää ihmisen ymmärrysnäkökulmaa, jossa hän toimii. (Vilkkä 2015, 67.)

Laadullisessa tutkimuksessa selvitetään myös eri merkitysten maailmaa, joka on ihmisten välinen sekä sosiaalinen. Nämä merkitykset voivat ilmetä esimerkiksi suhteina ja niiden muodostamina merkityskokonaisuuksina. Tällaiset merkityskokonaisuudet ilmenevät ihmisistä lähtöisin olevina ja heihin takaisin palaavina tapahtumina. Tällaisiin tapahtumiin kuuluvat esimerkiksi toiminta, ajatukset ja päämäärien asettaminen. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on saada selville ihmisten omat kuvaukset koetusta todellisuudesta. (Vilkkä 2015, 118.)

Koska tutkimuksen tarkoituksena on saada Yritys X:n henkilöstön mielipide tavoitteiden jalkautukseen, opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen tutkimus. Osa Webropol-kyselyn vastauksista analysoidaan kuitenkin kvantitatiivisin menetelmin. Tutkimuksen ensimmäinen osa suoritetaan mielipidekyselynä, joka sisältää avoimia kysymyksiä. Tutkimuksen toisessa osassa, joka suoritetaan mielipidekyselyn tulosten analysoinnin jälkeen, haastatellaan kolmea mielipidekyselyyn osallistunutta henkilöä. Henkilökohtaisten haastatteluiden tarkoituksena on saada laajempaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijalla on tietynlaista vapautta toiminnassaan, joka mahdollistaa joustavan tutkimuksen suunnittelun ja toteutuksen. Tutkijalta vaaditaan paljon tutkimuksellista mielikuvitusta. Yksi kvalitatiivisen tutkimuksen tiedonhankinnan strategioista on tapaustutkimus. Tapaustutkimuksen avulla tutkittavasta tapauksesta pyritään kokoamaan monipuolisesti tietoa monella eri tavalla. Sen pyrkimyksenä on ymmärtää jotakin ilmiötä entistä syvällisemmin. Tapaustutkimus perustuu tutkittavan omiin kokemuksiin ja näin ollen se tarjoaa pohjan yleistämiselle. Tapaustutkimus siis sallii tutkimustulosten yleistämisen, mutta tärkeämpää on kuitenkin tapauksen ymmärtäminen. (Metsämuuronen 2006, 90-92.)

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä on useampia. Niitä voivat olla esimerkiksi syvähaastattelut, teemahaastattelut, lomakehaastattelut ja avoimet haastattelut (Vilka 2015, 122-123). Tässä opinnäytetyössä käytetään kahta eri kvalitatiivisen tutkimuksen haastattelumuotoa, jotka ovat lomakehaastattelu sekä henkilökohtainen haastattelu.

4.4 Mielipidetutkimuksen toteutus ja analysointi

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan Yritys X:n kuluttaja-asiakaspalveluyksikön tavoitteiden jalkauttamista. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää yrityksen työntekijöiden mielipiteitä tavoitteiden jalkauttamiseen, mitkä asiat ovat tällä hetkellä toimivia ja missä asioissa olisi ehkä tarvetta muutokselle. Tutkimus suoritetaan Webropol-kyselynä.

Kyselyn kohderyhmäksi valittiin Yritys X:n työntekijöitä eri kuluttaja-asiakaspalvelun toimintayksiköistä. Eri toimintayksiköistä valittiin sattumanvaraisesti vastaajat kyselyyn, koska tutkimuksen kohderyhmään haluttiin saada mahdollisimman monipuolinen joukko vastaajia. Vastaajia haluttiin ottaa eri tiimeistä, jotka toimivat eri kanavissa, jotta eri toiminnoista saadaan vastaajia. Tiimeistä valittiin sattumanvaraisesti henkilöitä tutkimukseen yrityksen intrasta. Kyselyyn vastaajat ovat vain siis arvottu mukaan tutkimukseen kuitenkin niin, että vastaajia on eri

toimintayksiköistä. Kyselylomake lähetettiin 20 Yritys X:n työntekijälle ja vastaajien joukossa oli tiimiläisiä, esimiehiä, kumppaneita ja osastopäällikkö. Kyselyyn vastaajia oli Lahden, Turun ja Vaasan toimipisteiltä.

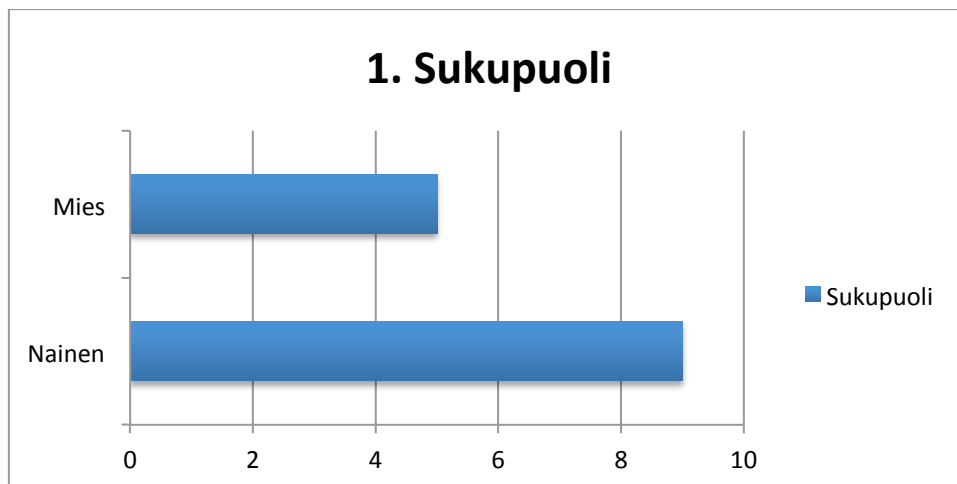
Mielipidekysely sisältää 18 pääkysymystä (ks. liite 1), joiden joukossa on sekä monivalinta- että avoimia kysymyksiä. Kyselylomakkeen kysymyksillä pyritään saamaan työntekijöiden mielipide seuraaviin asioihin: mitkä asiat saavat henkilön sitoutumaan annettuun tavoitteeseen tai mikä tekee siitä vaikeaa, mikä on esimiehen rooli tavoitteiden jalkauttamisessa ja minkälaista yrityksen sisäinen viestintä on. Opinnäytetyön teoriaosuudessa kerrottiin henkilöstön sitouttamisesta ja tavoitteista sekä viestinnästä. Nämä asiat vaikuttavat onnistuneeseen tavoitteen jalkautukseen, joten sen vuoksi edellä mainitut asiat valikoituivat tutkimuksen kyselylomakkeeseen tutkittaviksi aihealueiksi.

Lähetin jokaiselle vastaajalle kyselylomakkeen linkin sähköpostin välityksellä ja tutkittavilla oli aikaa vastata kyselyyn perjantaista 18.3.2016 keskiviikkoon 23.3.2016. Tiistaihin mennessä kyselyyn oli vastannut ainoastaan kolme henkilöä, joten lähetin kyselyyn osallistuville vastaajille sähköpostilla muistutuksen 22.3.2016, jotta jokainen muistaisi vastata kyselyyn. Kysely tapahtuu täysin nimettömästi, joten kenenkään henkilöllisyys ei paljastu missään vaiheessa tutkimusta, sen suorittamisessa tai esittämisessä. Työntekijöitä kannustetaan vastaamaan kyselyyn sillä, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa yrityksen toimintaan tulevaisuudessa, heidän mielipiteensä on siis tärkeä.

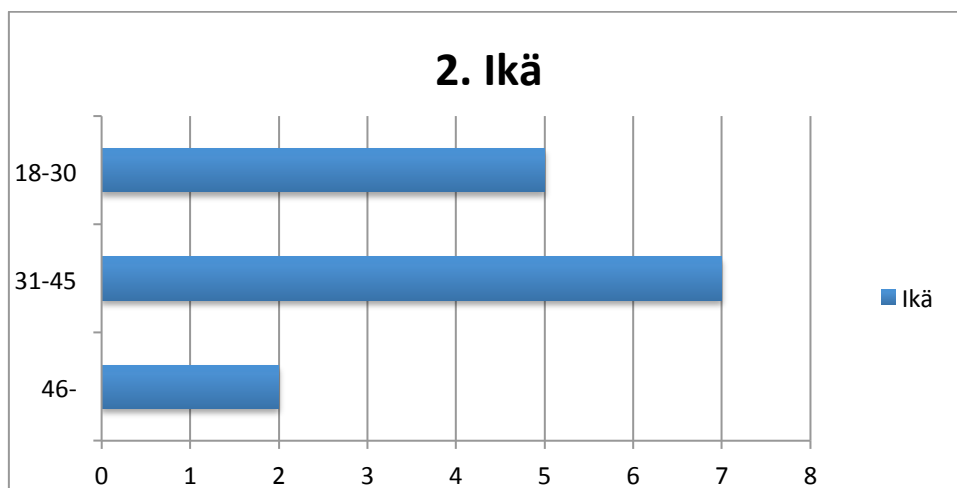
Webropol-kyselyn vastaukset käsiteltiin Webropol-työkalulla ja kyselylomakkeen vastaukset luettiin läpi. Kaikkien vastausten pohjalta tehtiin analyysi, josta ilmenee tutkittavien henkilöiden mielipide tavoitteiden jalkautukseen ja yrityksen viestintään.

Kyselyyn vastasi 14 Yritys X:n työntekijää, joista 9 oli naisia ja 5 miehiä. Vastanneista henkilöistä 5 oli iältään 18-30, 7 henkilöä oli 31-45-vuotiaita

ja 2 henkilöä oli yli 46-vuotiaita. Vastaajien sukupuolijakauma on esitetty kuviossa 4 ja ikäjakauma on esitetty kuviossa 5.



KUVIO 4. Vastaajien sukupuolijakauma



KUVIO 5. Vastaajien ikäjakauma

Kyselylomake jaettiin kahteen osaan, jonka ensimmäinen osa käsittelee tavoitteita ja niiden antamista (kysymykset 3-12). Toisessa osassa selvitetään vastaajien mielipiteitä yrityksen sisäiseen viestintään liittyen (kysymykset 13-19).

Tavoitteiden jalkauttaminen

Webropol-kyselylomakkeessa vastaajilta kysyttiin tavoitteiden jalkautuksesta, mitkä asiat heidän mielestään estää onnistuneen tavoitteiden jalkautuksen, miksi henkilöstö ei sitoudu annettuun tavoitteeseen ja mikä saa heidät sitoutumaan. Vastaajilta kysyttiin myös tavoitteiden ymmärrettävyydestä ja mitä muutoksia he toivovat tavoitteiden jalkautukseen. Seuraavaksi esitellään kaikki kysymykset ja niiden analyysi tavoitteiden jalkauttamisen osalta.

Tutkimuksen ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin työntekijöiden mielipidettä asioihin, jotka estävät onnistuneen tavoitteen jalkauttamisen. Asioita, jotka nousivat vastaajien keskuudessa esille olivat muutosvastarinta ja ihmisten ennakkoluulot, huono tiedottaminen tavoitteista ja niistä kerrotaan liian myöhään sekä se, että tavoitteet eivät ole selkeitä. Osa vastaajista oli sitä mieltä, että tavoite pitää olla ymmärrettävä ja syy annetulle tavoitteelle pitää kertoa. Moni koki myös tavoitteiden onnistuneen jalkautuksen esteeksi ajan puutteen.

”Vahva muutosvastarinta sekä yleinen negatiivinen asennoituminen, ehkä tekijän oma epävarmuus voi olla myös syynä. Hukkunut työmotivaatio.”

”tuli mieleen huono tiedottaminen ja varsinkin jos tavoitteet on epäselvästi kerrottu. Tavoitteiden taustat on myös hyvä työntekijälle kertoa.”

” Suurin este on ajan puute arjessa. Esimiehet käyvät sidosryhmien kanssa tavoitteita läpi erilaisissa tilaisuuksissa, mutta kun niitä jalkautetaan siitä eteenpäin, on aika ja aikataulu monesti liian tiukka.”

Kyselyssä selvitettiin myös henkilöstön sitoutumista annettuun tavoitteeseen ja miksi heidän mielestään siihen ei sitouduta. Osa vastaajista oli sitä mieltä, että tavoitteet vain annetaan ja ne ovat irrallisina muusta toiminnasta. Vastaajat kokivat, että annetun tavoitteen ympärille tulisi rakentaa tarina, jotta siihen sitoudutaan. Muutaman vastaajan mielestä annetut tavoitteet ovat myös liian korkeat tai vaikeat, joten sen vuoksi henkilöstö ei sitoudu niihin. Liian korkealla tavoitteella on haittana se, että niihin ei päästä ja moni lakkaa sen vuoksi yrittämästä. Yhden vastaajan osalta sitoutumista annettuun tavoitteeseen vähentää se, että

vaikka tavoitteeseen pääsee, sitä ei huomioida millään tavalla. Kaikki pysyy ennallaan pääsi tavoitteeseen tai ei. Tämän kysymyksen osalta suurin osa vastaajista oli samoilla linjoilla ja annettuun tavoitteeseen ei sitouduta edellä mainituista asioista johtuen.

”Siihen ei liity tarinaa eli sitä ei liitetä osaksi isoa kuvaa. Merkityksen luominen on erittäin tärkeää tavoitteen antamisessa.”

”Niitä ei ehditä pohjustaa tarpeeksi ja rakentaa tarinaa niiden ympärille vaan ne nähdään irrallisina”

”Tavoitteet ovat vaan joillekin ihan liian korkeat, niinhin usein todella mahdotonta päästä. Ja sitten omat työkalut jos olisi toimivat, helpottasi edes yrittämistä.”

Tutkimuksessa selvitettiin myös henkilöstön mielipidettä siihen, mikä saa heidät sitoutumaan annettuun tavoitteeseen. Muutamaa vastaajista motivoi myyntibonus, jonka saa onnistuneesta suorituksesta. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että he sitoutuvat annettuun tavoitteeseen, kun tavoite on selkeä, konkreettinen ja mahdollista saavuttaa. Osalle oma motivaatio ja yhdessä tekeminen nousivat kyselyssä esille. Myös onnistuminen työssään lisää sitoutumista ja saa tekemään parhaansa. Yksi vastaajista oli sitä mieltä, että tavoitteen tulee olla sellainen johon olisi edes pieni mahdollisuus päästä. Kyselyyn osallistuneiden vastauksista selvisi, että kun tavoite on selkeä ja ymmärrettävä, sitoutuvat he siihen paremmin. Tässä esimerkkejä esiin nousseista asioista:

”Kun ymmärrän miksi minulla on kyseinen tavoite, mikä on oma roolini tavoitteen tekemisessä ja miten mina teen sen.”

”Oma motivaatio, hyvä fiilis työntekoon, selkeät toimenpiteet tavoitteen saavuttamiseksi, tuki matkan varrella kohti tavoitetta. Kongreettiset toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi auki kirjattuna.”

”ymmärrys merkityksestä ja tavoitteen onnistumisen vaikutuksesta”

Seuraavaksi tutkimuksessa selvitettiin, mitkä asiat tukevat tällä hetkellä tavoitteiden jalkautumista ja ymmärtämistä. Moni vastaajista oli sitä mieltä, että esimiehen toiminta tukee tavoitteiden jalkautumista. Vastaajat olivat

myös sitä mieltä, että avoin keskustelu tavoitteista ja siitä, että pystyy itse vaikuttamaan asioihin tukevat myös tavoitteiden jalkautumista ja ymmärtämistä. Monelle myös tiimin tuki oli tärkeä. Yksi vastaajista oli sitä mieltä, että tavoitteiden jalkautumiseen ja ymmärtämiseen vaikuttavat hyvät eLearning –kurssit. Tässä kysymyksessä nousi esille myös se, että asiat tulee olla selkeitä. Kaksi vastaajaa ei osannut vastata tähän kysymykseen mitään. Tärkeimmäksi vaikutustekijäksi tavoitteiden jalkautukseen ja ymmärrykseen nousi esimiehen toiminta ja tuki.

”Laadukas esimiestyö. Kollegoiden vahva tuki. Oman tiimin sitoutuminen. Oma valmistautumiseni tavoitteiden jalkauttamiseen varmistamalla ison kuvan linkitys.”

”se että esimiehellä on ymmärrystä ja motivaatiota selittää taustalla olevat asiat ja mitä tavoitteilla halutaan saavuttaa.”

”Esimiehen oma sitoutuminen ja fiilis uuteen juttuun. Osaston yleinen pöhinä uusien asioiden suhteen. Tapa millä asia on muille jalkautettu, jos se on ollut selkeä ja innostava, saa se myös minut mukaan.”

Tutkimuksessa kysyttiin, ovatko tavoitteet vastaajien mielestä tällä hetkellä ymmärrettäviä. Vastaajilla oli mahdollisuus vastata kyllä tai ei, ja sen lisäksi vastaus tuli perustella, miksi päättyi toiseen vaihtoehtoon. Vastaajista 13 oli sitä mieltä, että tavoitteet ovat tällä hetkellä ymmärrettäviä. Vain yksi vastaajista kertoi, ettei ymmärrä tavoitteita. Tämä on kuvattu kuviossa 6.



KUVIO 6. Ovatko tavoitteet tällä hetkellä mielestäsi ymmärrettäviä? Miksi?

Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että tavoitteet ovat selkeitä ja ymmärrettäviä. Tavoitteet käydään läpi ja niitä johdetaan ymmärrettävästi. Yksi vastaajista oli sitä mieltä, että numeraaliset tavoitteet ovat ymmärrettäviä, mutta tekemisen tavoitteet ovat vielä haasteellisia. Muutama vastaaja oli sitä mieltä, että he tietävät, mitä pitää myydä ja kuinka paljon. Yksi vastaajista oli sitä mieltä, että tavoitteet selitetään liian vaikeasti. Tässä muutaman kyselyyn osallistuneiden vastauksia:

"Tavoitteet on selkeitä. Minitavoitteet helpottaa tekemistä. Tulee hyvä fiilis kun pääsee niihin."

"Ne ovat selkeitä ja niitä johdetaan ymmärrettävästi"

"Numerolliset tavoitteet ovat minulle helppoja ymmärtää, mutta tekemisen tavoitteet on huomattavasti tällä hetkellä haasteellisimpia ja vaatii vielä työstöä, jotta niistä tulee tapa toimia."

"Ne ovat konkreettisia ja selkeitä."

Tutkimuksessa selvitettiin Yritys X:n henkilökunnan mielipidettä siihen, kenen toimesta henkilökohtaiset tai tiimikohtaiset tavoitteet olisi hyvä tehdä. Melkein kaikki vastaajista olivat sitä mieltä, että tavoitteet tulee antaa esimiehen toimesta. Moni oli vielä lisännyt, että oman esimiehen kanssa päätetään työntekijän henkilökohtaiset tavoitteet. Tätä perusteltiin sillä, että oma esimies tietää jokaisen tiimiläisensä tason, jolloin

henkilökohtaiset tavoitteet on helpompi tehdä esimiehen kanssa yhdessä. Osa vastaajista oli sitä mieltä, että tiimin yhteiset tavoitteet päättää esimies, jotka tulevat ylemmältä taholta organisaatiossa, mutta tiimi pystyisi myös vaikuttamaan niihin. Yksi vastaajista oli sitä mieltä, että tiimikohtaisten tavoitteiden määrittely saisi pysyä ennallaan.

”Oman esimiehen, joka tietää tiimiläistensä tason. Jokaiselle voisi laittaa sellaiset tavoitteet, että niihin olisi edes joskus mahdollista pasta, se ehkä motivoisi enemmän.”

”Esimies asettaa tiimiläistensä henkilökohtaiset tavoitteet. Tiimin tavoitteen asettaa tiimin esimiehen esimies.”

”Riippuu onko kyse myyntitavoitteista vai esim omaan kehittymiseen liittyvistä tavoitteista. Henkilökohtaiset tavoitteet määrittelen tietysti itse esimieheni kanssa. Tiimikohtaiset myyntitavoitteet määrittelee esimies ja nuo tavoitteet tulevat tietysti ylempää yrityksestä.”

Tutkimuksessa selvitettiin, mitä muutoksia vastaajat toivovat tavoitteiden jalkautukseen. Osa vastaajista toivoi, että tavoitteet jalkautettaisiin hyvissä ajoin, jotta ne olisivat kaikkien tiedossa mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Yksi vastaajista perusteli tätä sillä, että tavoitteen sisäistämiseen olisi enemmän aikaa. Muutama vastaaja ei osannut sanoa, mitä muutoksia toivoisi. Yhdessä vastauksessa nousi esiin se, että ongelma on enemmänkin johtamisessa ja ihmisissä kuin tavoitteiden jalkauttamisessa. Vastaaja ei usko, että jalkautuksen muutoksella olisi mitään vaikutusta. Suurimmaksi muutokseksi kuitenkin tavoitteiden jalkauttamisessa toivottiin lisää aikaa.

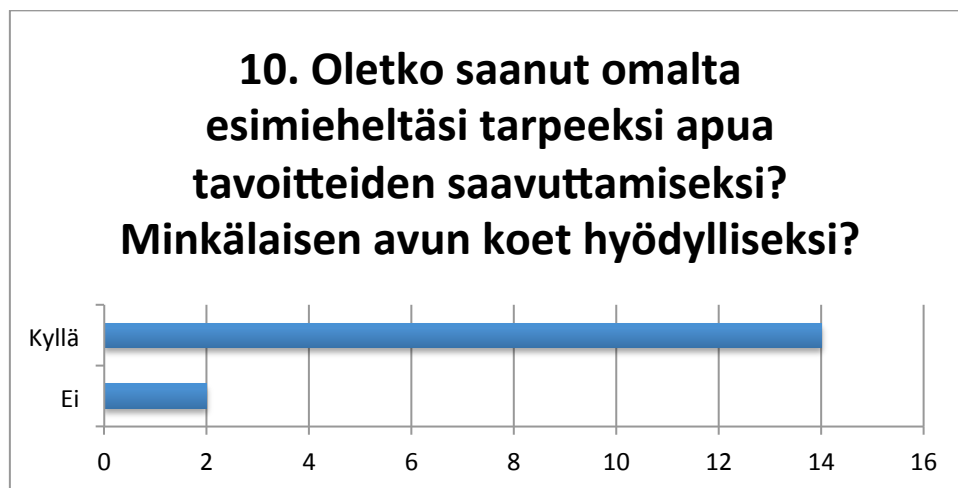
”Jalkautus hyvissä ajoin ja niiden sisäistämiseen annettaisiin aikaa.”

”Ihan numeraaliset tavoitteet olisi hyvä tulla vielä aikaisemmin esimiesten tietoon, jotta tiimille jalkautukseen jäisi enemmän aikaa.”

”tavoitteet aikaisemmin tietoon”

Seuraavaksi tutkimuksessa kysyttiin, onko vastaaja saanut omalta esimieheltään tarpeeksi apua tavoitteiden saavuttamiseksi ja minkälaisen avun hän kokee hyödylliseksi. Kyselyyn vastaajista 12 henkilöä oli sitä

mieltä, että on saanut esimieheltään tarpeeksi apua. Vain kaksi vastaajaa koki ettei ole saanut tarpeeksi apua esimieheltään. Tämä on esitetty kuviossa 7.



KUVIO 7. Oletko saanut omalta esimieheltäsi tarpeeksi apua tavoitteiden saavuttamiseksi? Minkälaisen avun koet hyödylliseksi?

Osa vastaajista oli sitä mieltä, että esimiehen tuki ja kannustaminen on tärkeää. Muutaman vastaajan mielestä tavoitteiden seuranta on tärkeää. Niiden avulla työntekijä tietää, missä vaiheessa mennään ja mitä pitää vielä tehdä tavoitteen saavuttamiseksi. Yksi vastaajista on kokenut esimiehen henkilökohtaisen avun, jossa paneudutaan henkilökohtaisiin parannuksiin hyödylliseksi. Yksi vastaaja ei koe saavansa esimieheltä oikeastaan minkäänlaista tukea. Hän ei tunnista, että esimies käy taistelua hänen kanssaan yhdessä, vaan työntekijän tulee selvitä työstään itsenäisesti. Yksi vastaajista tietää, että esimiehellä on muitakin tehtäviä ja alaisia, mutta hän on saanut apua aina kysyttäessä.

”Tukea huonoihin päiviin, tsemppausta, välitavoitteita.”

”Oman esimiehen positiivinen kannustaminen, ei mitään ylimääräistä diibadaabaa”

”Esimieheni on aivan huippuhyvä johtaja ja saan häneltä aina apua kaikkeen mitä tarvitsen. Menisin hänen takiaan vaikka heikoille jälle. Minua auttaa eniten kevyt ymmärryttäminen ja haastaminen.”

Tutkimuksessa haluttiin selvittää myös, miten vastaajat haluavat, että uusista tavoitteista viestitään. Suurin osa vastaajista haluaa, että uusista tavoitteista viestittäisiin tiimipalaverissa. Muutama vastaajista haluaa, että tavoitteista viestitään ajoissa, jotta niitä ehditään pohjustamaan. Muutamat vastaajat haluavat myös keskustella uusista tavoitteista, jotta niistä on mahdollista kysyä. Kyselyssä tuli esille myös se, että tavoitteista voisi viestiä ensin sähköpostilla ja sen jälkeen käydä niitä vielä läpi tiimipalaverissa. Yksi vastaajista ei osannut sanoa tähän kysymykseen mitään.

”Tiimipalaverissa yhdessä käytäisiin läpi”

”Sähköpostilla ja sitten käydä se läpi vielä kohta kohdalta tiimipalaverissa.”

”Ajoissa, selkeästi ja niin, että ne ehditään pohjustaa”

Yrityksen viestintä

Tutkimuksessa käsiteltiin myös yrityksen viestintään liittyviä asioita. Seuraavaksi esitellään Webropol-kyselyyn vastanneiden henkilöiden mielipiteitä siihen, onko heidän mielestään yrityksen viestintä toimivaa, miten he haluaisivat, että asioista viestittäisiin yrityksessä ja minkälaisia muutoksia he toivoisivat sisäiseen viestintään.

Tutkimuksessa selvitettiin, onko yrityksen tämän hetkinen viestintä toimivaa. Vastaajista vain neljä vastasi kyllä ja loput 10 vastajaa oli sitä mieltä, että sisäinen viestintä ei ole toimivaa. Tämä on kuvattu kuviossa 8.



KUVIO 8. Onko yrityksemme tämän hetkinen sisäinen viestintä mielestäsi toimivaa? Miksi?

Osa vastaajista on sitä mieltä, että sähköpostiin tulee liikaa ja osittain täysin turhia viestejä. Yksi vastaajista kertoi, että liiallinen sähköpostitulva aiheuttaa sen, että osa viesteistä menee työn ohessa väkisinkin ohi ja jää lukematta. Tähän yksi vastaajista oli nostanut esille esimiehen vastuun viestinnässä. Esimiehen tehtävänä olisi tietää, mikä tieto on olennaista tiimin työskentelylle, jotta tärkeät viestit tulevat perille. Myös tiedon saamisessa on puutteita. Osa viesteistä tulee liian myöhäisessä vaiheessa. Yksi vastaajista kertoi, että esimerkiksi jostain muutoksista viestitään vasta sitten, kun se on jo tapahtunut. Muutama vastaajista on kuitenkin sitä mieltä, että viestintä toimii ja tiedon saa ajoissa. Suurin osa vastaajista kokee, että viestinnässä on puutteita, niin sisällössä kuin viestien määrässäkin.

”Paljon puutteita, toinen käsi ei tiedä mitä toinen tekee. Etulinjaa tulisi konsultoida paljon useammin kun tehdään uusia linjauksia, hinnankorotus kirjeitä ja ajoituksia.”

”Sisäinen on edelleen liian hidasta ja liian vähän viestinnässä kiinnitetään huomiota asioiden perusteluihin. Miksi- kysymykseen toivoisin vielä enemmän panostusta kaikessa viestinnässä.”

”On, kaikessa tiedotetaan perusteluiden kera ajoissa. Jos haluaa lisätietoa, sitä varmasti tarjotaan.”

Tutkimuksessa kysyttiin, miten vastaajat toivovat, että tavoitteista, muutoksista ja muista asioista kerrotaisiin heille. Yksi vastaajista toivoo, että asioista kerrotaan kaunistelematta, sanotaan asiat niin kuin ne ovat ja kerrotaan, mitä se juuri hänen kohdallaan tarkoittaa. Muutama vastaajista halusi keskustella asioista ja osa toivoo, että esimies kertoo asioista. Tässäkin kysymyksessä nousi esille se, että asioista kerrotaan ajoissa ja selkeästi. Myös henkilökohtaiset keskustelut ja tiimipalaverit olivat toivottuja viestintävälineitä, jotta on mahdollista esittää esimerkiksi mahdollisia kysymyksiä, joita asia nostaa esiin. Yksi vastaajista kertoi, että sähköposti-ilmoitus riittää, jos kyseessä on pieni muutos. Isommissa asioissa hän kuitenkin kokee, että henkilökohtainen keskustelu on tärkeää. Tässä muutamia kyselyyn osallistuneiden vastauksia:

”Tiimipalaverissa jotta on aikaa kysellä lisää askarruttavia asioita eikä ainakaan vain esim sähköpostilla.”

”Kaunistelematta niin kuin asiat on. Mitä se tarkoittaa konkreettisesti omalla kohdalla. Mitä mina voin tehdä jotta...”

”Lähimmän esimiehen kautta.”

”Tarpeeksi ajoissa. Jos on kyseessä pieni muutos tai tavoite, niin meili riittää kyllä. Isommissa asioissa henkilökohtainen keskustelu on tärkeää.”

Tutkimuksessa kysyttiin myös, onko yrityksen viestintä tällä hetkellä avointa. Vastaajista 11 on sitä mieltä, että viestintä on avointa. Kolme vastaajaa kokee, että viestintä ei ole avointa. Tätä kuvataan kuviossa 9.



KUVIO 9. Onko viestintä tällä hetkellä avointa? Kerro miksi?

Tässä kysymyksessä toivottiin vastaajien kertovan myös perustelut heidän vastaukselleen, miksi viestintä on tai ei ole avointa. Osa vastaajista ei perustellut vastaustaan millään tavalla ja osa kertoi vain, että viestintä on avointa. Sain kysymykseen kuitenkin osalta vastaajista perusteluja ja yksi vastaajista kokee, että viestintä on ristiriitaista. Hän kertoo, että viestinnässä nostetaan esille onnistumisia, mutta kuitenkin tiimitasolla aina epäonnistutaan. Yhden vastaajan mielestä viestinnässä on myös epäselvyyksiä, joka johtaa epävarmuuteen. Yksi vastaajista kertoo, että avoimuus on lisääntynyt ja toinen kertoo oman tiimin ja esimiehen välillä viestinnän olevan avointa.

"Oman tiimini ja esimieheni välillä ainakin on. Pystymme keskustelemaan asioista rohkeasti."

"Viestintä on ristiriitaista, viestinnässä nostetaan onnistumisia ja kuitenkin tiimitasolla aina epäonnistutaan, vaaditaan muutosta."

"Meille tiedotetaan aspaan aikalailla viimeisenä ja paljon asioita viime tipassa."

"Esimieheni viestintä minulle on erittäin avointa."

Vastaajilta kysyttiin, mitä muutoksia he toivoisivat sisäiseen viestintään. Muutama vastaajista haluaa sisäisen viestinnän olevan kohdennettua. Päivän aikana tulee useampia viestejä, jotka eivät ole kaikkien tekijöiden

kannalta välttämättömiä. Kaksi vastaajaa haluaa, että omista ja tiimin tuloksista ei viestittäisi joka päivä, eikä osoitettaisi sormella esimerkiksi niitä, jotka eivät tavoitteeseen ole päässeet. Sisäisen viestinnän halutaan olevan myös avointa, selkeää ja ajoissa ilmoitettua. Yksi vastaajista toivoo, että asioista viestitään enemmän. Muutama vastaajista ei osannut sanoa tähän kysymykseen mitään.

"Asioista tulisi viestiä enemmän, ajoissa ja miksi-kysymykseen tulisi kiinnittää enemmän huomiota."

"Kohdennettua viestintää, paljon tulee turhaa postia päivittäin."

"aikaisemmin tietoa kaikille tulevasta"

"viestit yksinkertaisia ja selkeitä."

Tutkimuksessa selvitettiin, mikä olisi vastaajien mielestä paras tapa tavoitteiden viestimiseen. Muutama vastaajista haluaa, että tavoitteista viestitään tiimipalavereissa. Yksi vastaajista perusteli asiaa sillä, että asioista on mahdollista keskustella ennen kuin tavoitteita lähdetään viemään eteenpäin. Yhden vastaajan mielestä tiimipalaveri on myös hyvä vaihtoehto sen takia, että niissä voidaan verrata edellisiä tavoitteita, miten niihin on päästy ja mitä pitää tehdä, jos niihin ei olla päästy. Muutama vastaaja oli sitä mieltä, että tavoitteista tulisi viestiä henkilökohtaisesti esimerkiksi sähköpostin välityksellä tai henkilökohtaisilla keskusteluilla. Kaksi vastaajaa on sitä mieltä, että nykyistä tapaa ei tarvitse muuttaa.

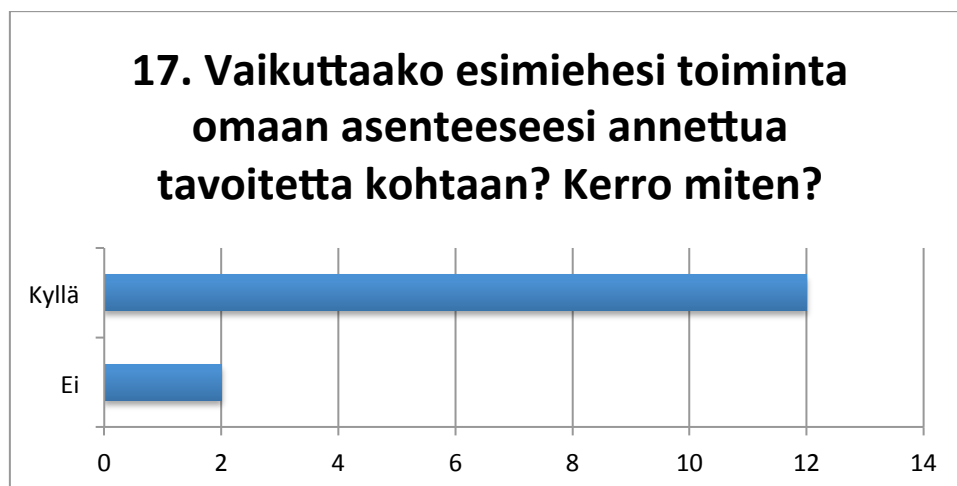
"Henkilökohtaisesti tai ryhmässä niin, että voimme keskustella ja kysellä niistä ennen kuin lähdemme niitä viemään eteenpäin."

"En osaa sanoa, en koe että nykyisessä on mitään parannettavaa tämän suhteen."

"palaveri ja väliaikatieta vaikka s.postitse"

Tutkimuksessa vastaajilta kysyttiin vaikuttaako esimiehen toiminta heidän omiin asenteisiinsa annettua tavoitetta kohtaan. Vastaajista 12 kokee, että esimiehen toiminta vaikuttaa heidän asenteisiinsa ja vain kaksi on sitä

mieltä, että esimiehen toiminnalla ei ole vaikutusta. Tätä havainnollistetaan kuviossa 10.



KUVIO 10. Vaikuttaako esimiehesi toiminta omaan asenteeseesi annettua tavoitetta kohtaan? Kerro Miten?

Moni vastaajista kertoo, että esimiehen toiminta vaikuttaa heidän työmotivaatioonsa. Esimiehen apu, tuki ja sparraus saavat yhden vastaajan kokemaan onnistumisen tunteita. Tähän vielä yksi vastaaja oli perustellut, että onnistumisista voisi puhua tiimin kesken ja sillä tavoin jakaa hyvää fiilistä. Moni vastaaja kertoo, että oman esimiehen kannustus vaikuttaa heihin positiivisella tavalla. Yhden vastaajan mielestä esimies voisi olla enemmän perillä niistä asioista, joita työssä saattaa tulla eteen. Monen vastaus kuitenkin kertoi siitä, että esimies vaikuttaa todella paljon alaistensa tekemiseen. Myös tavoitteiden hyvä perusteleminen sekä sen tärkeäksi kokeminen saa ihmiset toimimaan niiden mukaisesti.

”Vaikuttaa, koska hän perustelee hyvin miksi tavoitteet ovat mitä ovat.”

”Jos saan tukea, apua, neuvoja, sparrausta niin se luo itseenikin uskoa siihen että tässä onnistutaan”

”Olen sitoutunut tekemään esimiehelleni mahdollisimman hyvää tulosta.”

”Jos koen, että tavoite on esimiehelleni tärkeä, niin toki toimin itsekin sitten sen mukaisesti.”

Viimeisenä kysymyksenä vastaajilta haluttiin selvittää, mitkä asiat motivoivat heitä työssään. Moni vastaajista kokee, että työssä heitä motivoi mahdollisuus kehittyä ja edetä urallaan. Suurin osa vastaajista on sitä mieltä, että töissä heitä motivoi hyvä ilmapiiri ja mukavat työkaverit. Asioita, jotka nousivat myös esille olivat onnistumisen tunne, esimies, rehellisyys ja avoimuus sekä työn haasteellisuus. Yksi vastaajista oli kuitenkin sitä mieltä, että työ ei ole tarpeeksi haasteellista. Vain muutama vastaajista kertoi, että heitä motivoi raha eli palkkaus.

”se, että voin kehittyä ja saavuttaa tavoitteeni”

”Mukavat työkaverit, POSITIIVINEN ja AVOIN ilmapiiri, kannustava ja räiskyvä esimies, vaihtelevat ja monipuoliset työtehtävät, mahdollisuus vaikuttaa asioihin sekä mahdollisuus edetä urallaan ovat tärkeitä asioita itselle.”

”Muut ihmiset, haasteellisuus, palkkaus, itsensä kehittäminen ja työn arvokkaaksi kokeminen.”

”Hyvä ilmapiiri työkavereiden kesken”

4.5 Henkilökohtaisen haastattelun toteutus ja analysointi

Henkilökohtaisten haastatteluiden tarkoituksena oli saada kyselylomakkeen kysymysten vastauksiin syvällisempää tietoa ja syitä, miksi esimerkiksi tavoitteiden saavuttaminen on vaikeaa. Haastattelun kysymykset oli jaettu kyselylomakkeen teemojen mukaisesti. Ensin käsiteltiin tavoitteisiin ja niihin liittyviä asioita, ja sen jälkeen kysyttiin yrityksen viestintää koskevista asioista. Haastatteluiden runko seurasi kysymyksiä, mutta keskustelu oli myös vapaamuotoista. Haastatteluiden vastaukset noudattivat melko paljon samaa linjaa eli vastaukset olivat samankaltaisia. Henkilökohtaisen haastattelun kysymykset ovat nähtävillä liitteessä 2.

Henkilökohtaiset haastattelut pidettiin keskiviikkona 20.4.2016 Yritys X:n Lahden toimipisteessä. Haastatteluihin valittiin kolme henkilöä, jotka olivat osallistuneet myös kyselylomakkeeseen vastaamiseen. Vastaajat valittiin tutkimukseen mukaan, koska he työskentelevät Lahden toimipisteellä ja

haastattelut järjestettiin siellä. Haastatteluun haluttiin valita myös eri tehtävissä toimivia henkilöitä, jotta vastauksiin saadaan erilaista näkökulmaa. Yksi haastateltavista toimii esimiestehtävissä ja kaksi muuta haastateltavaa työskentelevät tiimin jäseninä. Haastatteluiden kesto oli noin puoli tuntia ja kysymyksiä oli 9 kappaletta. Haastattelut myös nauhoitettiin ja niihin osallistuville henkilöille kerrottiin, että heidän henkilöllisyytensä ei paljastu missään vaiheessa tutkimusta.

Haastateltaville ei oltu kerrottu haastattelun kysymyksiä etukäteen. Heille oli ainoastaan kerrottu, mitä haastattelu koskee eli mikä on haastattelun aihe. Henkilökohtaiset haastattelut purettiin kuuntelemalla nauhoituksia läpi ja tekemällä muistiinpanoja. Nauhoitusten ja muistiinpanojen perusteella tehtiin haastatteluiden analyysi. Haastateltavista käytetään tutkimuksessa seuraavia nimityksiä: vastaaja 1, vastaaja 2 ja vastaaja 3.

Tavoitteiden jalkautus

Webropol-kyselyn vastauksista selvisi, että onnistuneen tavoitteen jalkautuksen estää esimerkiksi epäselvät tavoitteet, huono tiedottaminen ja ajan puute. Haastateltavilta kysyttiin, millä aikavälillä he haluaisivat, että tavoitteista viestitään. Vastaaja 2 haluaa, että tavoitteista viestitään ajoissa, mielellään jopa kuukausi ennen kuin tavoite tulee käyttöön. Tähän syynä on se, että on enemmän aikaa miettiä ja ymmärtää tavoitteen tarkoitus. Myös tavoitteen eteen tehtävien toimenpiteiden sisäistäminen on helpompaa.

Vastaaja 1 on sitä mieltä, että tavoitteen antamiseen riittää pari päivää ennen kuin tavoite otetaan käyttöön. Hän kokee, että tavoitteet ovat annettu välillä vasta silloin, kun niitä pitäisi olla jo tekemässä. Vastaaja 1 on myös sitä mieltä, että tavoitteen on tultava ajoissa sen vuoksi, että sisäistämiseen riittää enemmän aikaa.

Vastaaja 3 toivoo, että tavoitteet tulevat ennen kvartaalin alkua. Nyt tapana on, että tavoite annetaan juuri vähän ennen kuin sitä on tarkoitus lähteä toteuttamaan. Hän kuitenkin tietää, milloin tavoite tulee ja kaikki tietävät, mitä silloin pitää tehdä.

-- No kyl mä oon henkilökohtaisesti sitä mieltä, et ehkä kuukaus voisi olla semmonen karkee arvio, että siin kerettäs pääsee sisälle niihin uusiin tavoitteisiin ja saamaa sitä kautta sitä ymmärrystä niiku tekijöitten mieltä -- (Vastaaja 2.)

-- Tavoitteiden saavuttaminen ja mikä niitä estää, on osittain se, että se ihminen, onko se oikeessa paikassa, onko se motivoitunut siihen työhönsä ja valmis oikeesti sitoutumaan niihin tavoitteisiin, mitkä on annettu. (Vastaaja 2.)

-- Se on tosi yleinen se kaava, et ne tulee niiku ihan vähän just ennen tai sitte niiku myöhässä -- (Vastaaja 3.)

Webropol-kyselyssä nousi esiin se, että vaikka tavoitteeseen pääsee tai ei pääse, niin sitä ei huomioida mitenkään. Haastateltavilta kysyttiin, että millä tavoin he haluaisivat, että heitä huomioitaisiin, kun tavoite on saavutettu. Vastaaja 3 on sitä mieltä, että on vaikea määritellä, mikä on se keino, millä tavoin pitäisi huomioida, jos tavoitteeseen pääsee. Hänen mielestään kiitos riittää, mutta se on kuitenkin ehkä hieman vanhanaikaista. Vastaaja 3 kertoo, että tavoite oli joskus saavutettu ja päästy reilusti sen ylikin, mutta silti asia vain sivuutettiin, kun joku muu oli tehnyt hieman paremmin.

Vastaaja 1 toivoo, että tavoitteiden saavuttamisesta huomioidaan, koska niistä puhutaan niin paljon. Hänen mielestään tavoitteen saavuttamisesta voisi saada esimerkiksi vapaita tunteja ja hän kokee, että ihmiset osaisivat arvostaa sitä. Vastaaja 1 on sitä mieltä, että tällä hetkellä tavoitteet ovat liian kovat, joten niihin on todella vaikea päästä.

Vastaaja 2 haluaa, että tavoitteiden saavuttamisesta huomioidaan henkilökohtaisissa keskusteluissa. Hän myös tuo esiin sen, että tavoitteen saavuttamisesta voisi jollain tavalla palkita, vaikka se onkin ehkä väärä tapa. Vastaaja 2 nostaa esille myös tavoitteiden realistisuuden. Ovatko ne tällä hetkellä realistisia, jos monikaan ei niihin pääse.

-- Ehkä joku niiku vapaita tunteja, emmä tiiä aivan liikaa joku yks ylimääräinen vapaapäivä, mutta semmosta varmaan jengi osais arvostaa -- (Vastaaja 1.)

-- Varmaankin kiitos riittää -- (Vastaaja 3.)

Seuraavaksi haastateltavilta kysyttiin, mitkä ovat ne keinot, joilla he sitoutuvat tavoitteisiin. Vastaaja 2 kertoo, että hänet saa työhön sitoutumaan ne keinot, millä hän saa myyntiä tehtyä ja sitoutettua asiakasta ja sitä kautta samalla annetut tavoitteet täyttyvät. Vastaaja 2 nostaa esille myös sen, että hän keskittyy oman työnsä tekemiseen ja siihen, miten hän saa tehostettua omaa tekemistä päiväkohtaisesti. Hän toivoo, että annettuja tavoitteita avattaisiin henkilökohtaisella tasolla enemmän, koska tavoite itsessään ei kerro mitään.

Vastaaja 1 on tehnyt itselleen oman työnsä seuraamista varten Excel- taulukon, joka helpottaa hänen jokapäiväisen työnsä seuraamista. Hän kertoo, että taulukko auttaa sitoutumaan työhön ja hän haluaa olla joka päivä parempi kuin edellisenä päivänä. Myös oman itsensä voittaminen saa haastateltavan sitoutumaan tavoitteeseen sekä rahallinen palkkio motivoi.

Vastaaja 3 kertoo, että yhdessä tekeminen saa hänet sitoutumaan ja se, että vain päättää, että nyt tehdään. Porukasta kuitenkin löytyy niitä, jotka ovat kunnianhimoisia ja haluavat tehdä itselleen tulosta. Vastaaja 3 myös sanoo, että hän sitoutuu aina tavoitteeseen, koska tavoite on tavoite eikä hän koe tarvitsevänsä sitoutumiseen mitään ylimääräistä toimintaa.

-- tiimitasolla et me oikeesti päätetään et kimpassa tehään ja painetaan ja yritetään parhaamme -- (Vastaaja 3.)

-- no kyllä mulla siellä se oma exceli pyörii, että kyllä mä haluan olla parempi ku minä itse edellisenä päivänä, haluu tavallaa voittaa ittiesä -- (Vastaaja 1.)

Seuraavaksi haastateltavilta kysyttiin esimiehen toiminnasta.

Kyselylomakkeen perusteella tavoitteiden jalkauttamisen ja ymmärryksen tärkeimmäksi tekijäksi nousi esimiehen tuki ja toiminta. Kyselyyn osallistuneista vastaajista 12 kokee saavansa tarpeeksi apua omalta esimieheltään tavoitteiden saavuttamiseksi. Haastateltavilta kysyttiin, onko heidän mielessään asioita, joita esimies voisi tehdä paremmin, jotta tavoitteiden saavuttaminen ja ymmärrys kasvaisi. Heiltä kysyttiin myös, minkälaisen esimiehen tuen he kokevat tärkeimmäksi.

Vastaaja 3 kertoo, että tällä hetkellä hän saa esimieheltään tarpeeksi tukea, eikä osaa oikein sanoa, mitä hänen esimiehensä voisi tehdä vielä paremmin. Tavoitteen antamisessa vastaaja 3 tietää, että tavoite tulee esimieheltä ja sitä pitää lähteä toteuttamaan. Kuitenkin hän on sitä mieltä, että tavoite pitää lähteä itsestä, jolloin sen saavuttaminen ja tekeminen helpottuu. Hän toivoo, että yrityksessä olisi vähemmän byrokratiaa tavoitteiden osalta.

Vastaaja 1 kertoo, että paras tapa, miten esimies voi auttaa tavoitteiden saavuttamisessa on antaa työrauha ja luottaa siihen, että työt tulee tehdyksi. Vastaaja 1 sanoo, että on omassa esimiehessään tähän asiaan todella tyytyväinen, koska hänen esimiehensä toimii juurikin näin. Hän kertoo kuitenkin, että ei halua, että esimies painostaa, jos tavoitteeseen ei pääse, koska se aiheuttaa vastareaktion. Vastaaja 1 pitää oman esimiehensä tärkeimpänä tukena luottamusta siihen, että työt tulevat tehtyä. Hän pystyy luottamaan omaan esimieheensä ja päinvastoin.

Vastaaja 2 haluaa, että hänen esimiehensä seuraa tekemistä viikkotasolla ja tavoitteita käydään läpi. Hän kokee, että tällä hetkellä esimiehet ovat aika paljon kiinni omissa työpisteissään ja tietokoneella, joten läsnäolo puuttuu. Vastaaja 2 kertoo, että hän tykkää paljon vierikuuntelusta ja toivookin, että oma esimies mahdollistaa puhelukuunteluiden teon. Tätä kautta esimies voi antaa esimerkkejä työn tekemistä varten. Vastaaja 2 tärkein esimiehen tuki on tämän läsnäolo ja se, että esimies kuuntelee hänen asiakaskohtaamisiaan ja antaa niihin vinkkejä, mikä oli hyvää ja mitä voisi seuraavalla kerralla tehdä mahdollisesti toisin.

-- Tietämys, et se seisoo mun takana tavallaa, että se pitää puolia ja jotenki luottaa, ehkä se luottamus on semmonen kyllä että. (Vastaaja 1.)

-- Mulle ne puhelukuuntelut ja se, että esimies on aika lähellä. Hän kuulee päivittäin niitä puheluita niin ollaan sovittu, et hän reagoi niihin mun puheluihin -- (Vastaaja 2.)

Mielipidekyselyyn osallistuneista 13 vastaajaa on sitä mieltä, että tavoitteet ovat ymmärrettäviä. Haastateltavilta kysyttiin, miksi kuitenkin annettuun

tavoitteeseen on vaikea päästä ja mikä on heidän mielestään selkeä ja ymmärrettävä tavoite.

Vastaaja 2 on sitä mieltä, että tavoitteen asetannassa on joku virhe, jos työntekijät eivät pääse annettuun tavoitteeseen. Hänen mielestään tavoitteet eivät ole realistisia ja hän on huomannut, että ympärillä muilla tekijöillä on jonkinlaista välinpitämättömyyttä ja uupumista tavoitteita kohtaan. Vastaaja 2 kokee, että pitkän työuran omaavilla henkilöillä innostus ja fiilis ei ole samanlaista kuin niillä, jotka ovat tehneet työtä vähemmän aikaa. Tämän hän perustelee sillä, että asiat ovat uusia ja on paljon mahdollisuuksia. Vastaaja 2:n mielestä muutosvastarinta estää tavoitteisiin pääsemisen, kun ei haluta tehdä asioita uudella tavalla ja noudattaa annettuja ohjeita. Hänen mielestään myös tavoitteiden vaihtuminen nopealla syklillä voi myös johtaa siihen, että niitä ei saavuteta, kun ei enää tiedetä, mikä on ydin tavoitteen sisällä. Vastaaja 2:n mielestä numeraaliset tavoitteet ovat ymmärrettäviä, mutta hänen mielestään tavoitteen syyt pitäisi avata tarkemmin. Minkä takia jokin tavoite annetaan, missä se näkyy ja mitä siitä seuraa, jos tavoitteeseen ei pääse.

Vastaaja 1 on sitä mieltä, että tavoitteeseen on vaikea päästä, koska päivät ovat erilaisia ja puhelut ovat erilaisia. Tämä on hänen mielestään vaikeaa, vaikka tavoitteen saavuttaminen onkin omasta tekemisestä kiinni. Vastaaja 1:n mielestä tavoitteet ovat liian kovat ja jo tavoitetason näkeminen herättää tunteita. Hän kokee, että tavoitteet ovat itselle vain vaikeita, vaikka välttämättä jokaiselle niin ei ole. Vastaaja 1 ei pelkää kovia tavoitteita, mutta hän haluaisi, että annetut tavoitteet olisi saavutettavissa. Vastaaja 1:n mielestä numeraaliset tavoitteet ovat selkeitä ja hän ymmärtää, miksi joku tavoite annetaan. Hänen mielestään tavoitteita on rinnakkain useampia ja välillä se tuntuu hankalalta, vaikka hän ymmärtääkin, miksi näin on. Kaikki annetut tavoitteet tukevat koko toimintaa. Vastaaja 1 toivoisi uuden tavoitteen antamisen yhteydessä parempia työkaluja niiden saavuttamiseen ja hän haluaa, että tavoitteet käydään läpi tiimipalavereissa, koska niissä on mukana tuttu porukka, jonka kanssa asioista voi keskustella.

Vastaaja 3 on sitä mieltä, että annettu tavoite tulisi pilkkoa pienempiin osiin. Esimerkiksi viikkotason tavoite olisi hyvä jakaa päiväkohtaiseksi, jotta se ei tuntuisi niin isolta. Hänen mielestään on myös tärkeää miettiä, mikä on työntekijän tehtävä tavoitteen saavuttamiseksi. Vastaaja 3:n mielestä ihmiset tietävät, mitä pitää tehdä, mutta itse muutos on vaikeaa. Tavoitteissa ei välttämättä ole mitään jatkumoa ja niiden seuraamukset on rajalliset.

Mut myöskin sit se, että noi tavoitteet pitäis sillai avata, että minkä takia me pyritään tiettyyn tavoitteeseen, mitä se niinku, missä se näkyy ja mitä tapahtuu ja seuraa, jos siihen tavoitteeseen ei pääse, et se ymmärrys siitä et, mihin ne asiat kokonaiskuvassa johtaa. (Vastaaja 2.)

Yrityksen viestintä

Viimeisenä haastateltavilta kysyttiin yrityksen viestinnästä. Webropol-kyselyn vastausten perusteella 10 vastaajaa on sitä mieltä, että yrityksen tämän hetkinen viestintä ei ole toimivaa. Kuitenkin 11 vastaajaa on sitä mieltä, että viestintä on avointa. Haastateltavilta kysyttiin, mikä olisi heidän mielestään hyvä keino, jolla viestinnästä saataisiin toimivampaa. Heiltä kysyttiin myös, millaisista asioista he toivovat, että yrityksessä viestitään.

Vastaaja 3 on sitä mieltä, että muutosvastarinta vaikuttaa viestintään. Hän toivoo, että yrityksessä olisi vähemmän sähköpostijohtamista, koska nykyään sähköposteja tulee todella paljon. Hänen mielestään viestinnän toimimattomuuteen vaikuttaa myös se, että viime hetken kriittistä tietoa tulee liikaa ja viestit tulevat liian myöhään. Hän toivoo, että viestit, koskivat ne mitä tahansa, tulisivat aikaisemmin tietouteen. Vastaaja 3:n mukaan viestinnän ymmärtämiseen ei riitä vain se, että asioista sanoo vaan pitää myös varmistaa, että viesti menee perille. Hän toivoo, että yrityksessä viestittäisiin olennaisista asioista ja löydettäisiin jokin yksinkertainen tapa tehdä viestintää.

Vastaaja 1 on huomannut, että kaikki yrityksen työntekijät eivät tiedä, mitä eri toiminnoissa käydään läpi esimerkiksi viestinnän osalta. Hän oli saanut tästä asiasta ajatuksen ja alkanut miettimään, miten tällainen yrityksen

sisäisen viestinnän kulkeminen saataisiin toimimaan eri toimintojen välillä, että kaikki tietäisivät talon sisällä, mitä työntekijät tekevät etulinjassa asiakaspalvelussa. Hän ajattelee, että yrityksessä voisi olla niin sanottu kummi-aspalainen (kummi-asiakaspalvelija) viestinnässä, johdossa, mainonnassa ja jokaisessa eri toiminnassa omansa, joka raportoi asioista ja että tämä olisi tiiviisti tekemisissä eri osapuolien kanssa. Hänen mielestään kuitenkin kaikki viestintä ylhäältä alaspäin ei ole välttämätöntä, viestinnässä voisi olla jokin suodatin, että tietää ne asiat, jotka koskevat omaa työskentelyä. Asioista, joista vastaaja 1 toivoo, että viestitään ovat ne, mistä jo nyt viestitään. Hänen mielestään tällä hetkellä viestinnässä kuitenkin viestitään välillä liikaa ja tulee paljon turhia asioita, jotka eivät kosketa itseä. Hänen mielestään sähköpostin ja palavereiden välillä tapahtuva viestintä on riittävää.

Vastaaja 2 on sitä mieltä, että viestintä ei välttämättä tavoita oikeita tekijöitä ja moni asia jää oman toiminnan ja itseopiskelun varaan. Hän kokee, että osa viesteistä ja asioista tulee selvittää itse. Sähköpostin välityksellä tulee paljon asiaa, mutta osa jää massan alle. Sellaisiakin asioita, joiden olisi tärkeä tavoittaa työntekijät. Hänen mielestään osa viestityistä asioista jää viime tippaan. Esimerkiksi muutoksista saattaa tulla ilmoitus edellisenä päivänä, kun asiaa pitäisi lähteä tekemään. Hänen mielestään viestinnässä ja tavoitteiden jalkauttamisessa asiat ilmoitetaan liian hätäisesti ja uusien asioiden sisäistämiseen ei jää tarpeeksi aikaa. Tässäkin pitäisi huomioida ihmisten erilaisuus. Vastaaja 2 on sitä mieltä, että viestinnän apuna voisi olla tietyt vastuhenkilöt, jotka jalkauttavat viestin oikeille henkilöille. Hänen mielestään esimies voisi suodattaa alaisilleen tärkeät viestit, koska tällä hetkellä tulee niin paljon turhia viestejä, jotka eivät välttämättä kosketa kaikkia.

Vastaaja 2 kokee, että tällä hetkellä tapahtuva viestintä jää viime tippaan eikä se tule tarpeeksi ajoissa. Hän toivoo, että yrityksessä viestittäisiin hinnoittelusta ja isoista muutoksista, jotka kohdistuvat asiakkaisiin hyvissä ajoin. Hän haluaa, että näissä tilanteissa olisi myös mahdollisuus kysyä joltakin, jos epäselvyyksiä on. Yhtenä ehdotuksena vastaaja 2 kertoo, että yrityksessä olisi käytössä viestintäpankki, josta työntekijät voisivat hakea

viestejä esimerkiksi muutoksista. Viestintäpankissa voisi olla kaikki tärkeimmät viestit saatavilla aina.

*-- Oon miettiny, et pitäiskö sen mennä jonku esimiessuodattimen kautta, et mikä koskee niiku taas sit sen, niitä alempaa olevia tekijöitä, et siin ois joku joka tavallaa kohdistais sen. Toki tää on aina resurssikysymys -
- (Vastaaja 2.)*

Lopuksi haastattelussa haluttiin kysyä haastateltavilta vielä, mikä heitä motivoi työssään. Tätä kysyttiin myös Webropol-kyselylomakkeessa, mutta haastateltavilta haluttiin saada tähän vastaus. Vastaaja 2 kertoo, että häntä työssä motivoi onnistumiset, hyvä, avoin ja positiivinen ilmapiiri, työkavereiden tsemppaus ja tuki, positiivinen ja kehittävä palaute, oma fiilis ja asenne sekä työympäristö, jossa hän työskentelee.

Vastaaja 3 kertoo, että häntä töissä motivoivat ihmiset. Hän myös pitää yrityksestä todella paljon ja hän kokee, että on todella upealla alalla töissä. Myös yrityksen tarjoamat mahdollisuudet edetä työuralla motivoi sekä se, että yhdessä saadaan tulosta aikaan.

Vastaaja 1 sanoo, että omassa työssään häntä motivoi raha, kivat työkaverit ja se, että hän saa asiakkaat tyytyväiseksi. Nämä kolme asiaa ovat ne, jotka vastaajalla nousi esiin.

*-- No raha tietysti. Raha motivoi kyllä, et myyntibonukset ne motivoi ja tietysti sit se, et on kivoi työkavereita --
(Vastaaja 1.)*

4.6 Tutkimustulosten yhteenveto

Tässä luvussa esitellään Webropol-kyselylomakkeen ja henkilökohtaisten haastatteluiden yhteenveto. Tutkimustulosten yhteenvedossa nostetaan esille tavoitteisiin sitoutuminen, esimiehen toiminnan tärkeimmät asiat, tavoitteiden saavuttamiseen vaikuttavat tekijät, viestinnän ongelmat ja henkilöstöä motivoivat asiat sekä tekstinä, että kuvioiden muodossa.

Kun tavoitteita jalkautetaan, moni toivoo niiden sisäistämiseen lisää aikaa. Tällä hetkellä vastaajista tuntuu, että normina on se, että tavoitteet tulevat

liian myöhään tai ne ilmoitetaan jopa vasta sen jälkeen, kun niitä pitäisi olla jo toteuttamassa. Tästä nousi esiin myös huono tiedottaminen ja se, että tavoitteet ovat irrallaan muusta toiminnasta. Niitä ei siis pohjusteta mitenkään. Moni toivoo, että annetulle tavoitteelle kerrotaisiin syy, miksi näin tehdään tai miksi juuri tämä on tavoitteena. Tämä helpottaisi tavoitteen sisäistämistä ja sen ymmärtämistä. Tavoitteeseen sitoutuminen olisi myös helpompaa, jos sen saa ajoissa ja esimerkiksi tavoitteen saavuttamisesta mahdollisesti huomioitaisiin tekijää jollakin tapaa. Haastatteluissa selvisi, että mahdollisesti pelkkä kiitos riittää tai se, että tavoitteen saavuttamisesta keskustellaan henkilökohtaisesti.

Vastaajat kertoivat, että he sitoutuvat tavoitteeseen, kun se on ymmärrettävä ja konkreettinen sekä mahdollista saavuttaa. Liian korkea tai vaikea tavoite laskee työntekijän motivaatiota jonkin verran ja samalla sitoutumista annettua tavoitetta kohtaan. Myös onnistuneesta suorituksesta saatu myyntibonus motivoi muutamia vastaajia ja saa heidät sitoutumaan tavoitteeseen. Työympäristöllä on myös vaikutusta sitoutumiseen. Kun tehdään yhdessä ja puhalletaan yhteen hiileen, saa se sitoutumaan tavoitteeseen. Asiat, jotka saavat henkilöstön sitoutumaan annettuun tavoitteeseen, on kuvattu kuviossa 11.



KUVIO 11. Asioita, jotka saavat henkilöstön sitoutumaan annettuun tavoitteeseen

Tutkimustuloksista selvisi, että tavoitteiden jalkautuksen ja ymmärryksen tärkeimpänä vaikutustekijänä on esimiehen tuki ja toiminta.

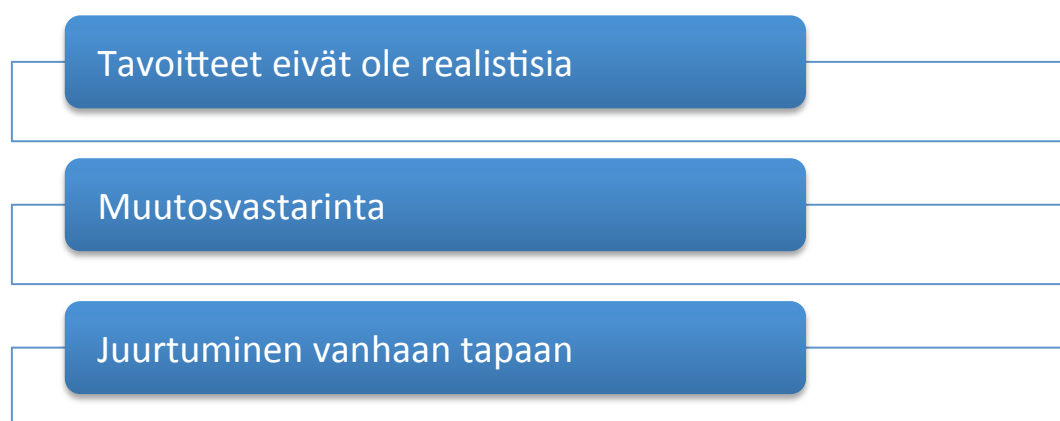
Henkilökohtaisissa haastatteluissa haastateltavilta kysyttiin, minkälainen tuki on heidän mielestään tärkein ja onko jotain, mitä esimies voisi tehdä vielä paremmin. Haastateltavien mielestä luottamus omaan esimieheen ja esimiehen läsnäolo ovat tärkeitä. Myös se, että esimies tukee työntekijän työskentelyä tekemällä esimerkiksi vierikuunteluita ja antamalla neuvoja asiakaskohtaamisiin. Myös se koettiin tärkeäksi, että esimies antaa työrauhan, jotta omaan tekemiseensä voi keskittyä häiriöttä. Asiat, jotka henkilöstö kokee tärkeäksi esimiehen toiminnassa on kuvattu kuviossa 12.



KUVIO 12. Asioita, jotka henkilöstö kokee tärkeäksi esimiehen toiminnassa

Webropol-kyselyyn osallistuneista vastaajista suurin osa kertoi myös, että on saanut esimieheltään tarpeeksi apua tavoitteiden saavuttamiseksi. Osa vastaajista kertoi, että tulosten ja tavoitteiden seuraaminen on tärkeää. Esimies pystyy kertomaan, mitä työntekijän tulee vielä tehdä, jotta annettu tavoite saavutetaan. Vain harva koki, että ei saa esimieheltään tarpeeksi tukea ja haastatteluissa selvisi, että välillä tuntuu siltä, että esimies ei välttämättä ehdi käymään jokaisen tiimiläisen luona, vaan esimiehen työ on aika paljon sidottu tietokoneella olemiseen.

Tutkimustuloksista selvisi, että vastaajista suurin osa on sitä mieltä, että tavoitteet ovat selkeitä ja ymmärrettäviä. Kuitenkin annettuihin tavoitteisiin on vaikea päästä ja henkilökohtaisissa haastatteluissa selvitettiin, miksi näin on. Haastateltavien mielestä tavoitteisiin voi olla vaikea päästä, koska ne eivät ole realistisia. Myös muutosvastarinta vaikuttaa siihen, päästäänkö tavoitteeseen vai ei. Haastatteluista kävi ilmi, että jo pidemmän aikaa yrityksessä työskentelevät henkilöt eivät välttämättä jaksa innostua uusista tavoitteista ja niiden suhteen ollaan välinpitämättömiä. Ollaan myös juurruttu siihen tietynlaiseen tekemiseen, jonka vuoksi muutoksen omaksuminen voi olla vaikeaa. Syitä, miksi annettuja tavoitteita on vaikea saavuttaa on esitelty kuviossa 13.



KUVIO 13. Syitä, miksi annettu tavoite on vaikea saavuttaa

Vaikka Webropol-kyselyyn osallistuneet vastaajat vastasivat, että tavoitteet ovat selkeitä, yksi tavoitteiden jalkautuksen estävistä asioista oli nimenomaan se, että tavoitteet eivät ole selkeitä. Tästä nousee esiin ristiriita siitä, ovatko tavoitteet todella selkeitä vai eivät. Se, että moni pitää tavoitteita selkeinä voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että ne ovat selkeästi esitetty, mutta niiden saavuttaminen on vaikeaa. Toisaalta taas, jos onnistuneen jalkautuksen estää epäselvät tavoitteet, voi se tarkoittaa sitä, että tavoite ei ole selkeä, vaikka se olisikin ehkä helppo saavuttaa.

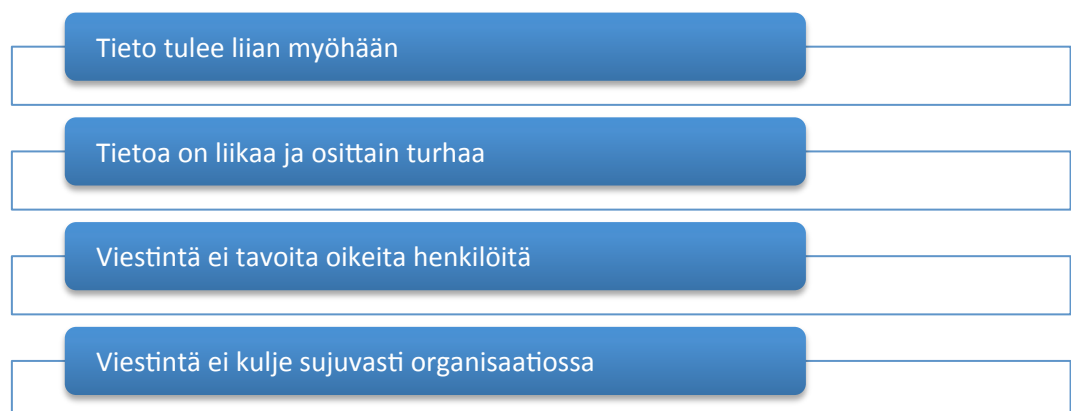
Webropol-kyselyyn vastaajilta kysyttiin, kenen toimesta tavoitteet tulisi antaa. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että tavoitteet annetaan

esimiehen toimesta. Tuloksista selvisi myös se, että vaikka esimies antaakin koko tiimiä koskevat tavoitteet, ne olisi myös hyvä käydä henkilökohtaisesti läpi. Esimies ja työntekijä voivat muokata annetuista tavoitteista jokaiselle henkilökohtaiset, jotta niiden saavuttaminen olisi helpompaa. Myös se, että esimies tuntee alaisensa vaikuttaa siihen, millaisia tavoitteita työntekijöille annetaan henkilökohtaisesti.

Henkilökohtaisista haastatteluista nousi esille se, että jokainen työntekijä on oma yksilönsä ja tavoitteet tulisivatkin olla henkilökohtaisemmat, jotta jokaisella on mahdollisuus kehittyä työssään.

Tutkimustuloksista selvisi, että yrityksen tämän hetkinen viestintä ei ole toimivaa. Tietoa tulee jossain määrin aivan liikaa ja se on joidenkin työntekijöiden kannalta täysin turhaa. Osa viestinnästä tulee myös liian myöhäisessä vaiheessa. Esimerkiksi muutoksista saatetaan viestiä muutama päivä ennen muutosta tai vasta jopa silloin, kun muutos on jo tapahtunut. Moni vastaaja toivoo, että viestintä tulisi ajoissa, jotta mahdollisiin muutoksiin pystyisi paremmin valmistautumaan.

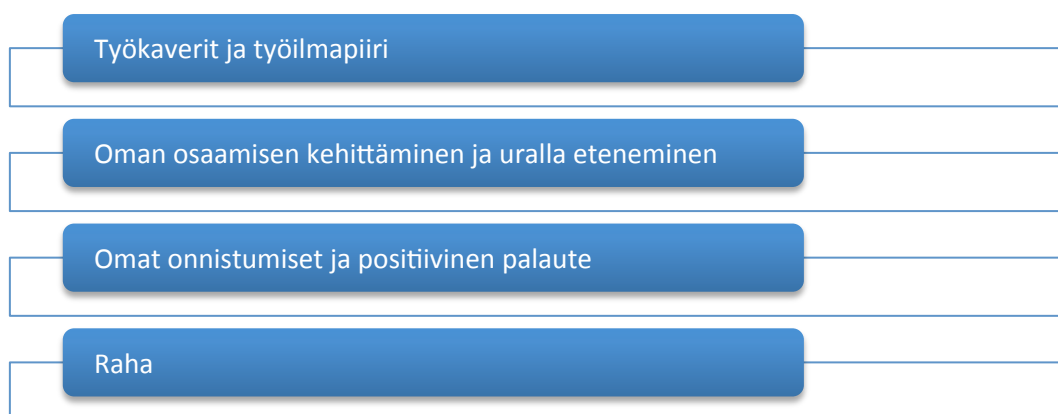
Henkilökohtaisten haastatteluiden vastauksissa ilmeni myös samankaltaisia ongelmia. Viestintä ei välttämättä tavoita oikeita henkilöitä ja se jää melkein aina viime tippaan. Yrityksen sisäiset toimijat eivät myöskään tiedä, mitä kaikkea yrityksessä tapahtuu ja olisikin tärkeää, että viestintä kuljisi sujuvasti organisaation sisällä. Nämä viestinnän ongelmat on kuvattu kuviossa 14.



KUVIO 14. Viestinnän ongelmia

Tutkimustulosten perusteella vastaajat toivovat, että kaikista asioista kerrotaan heille niin kuin asiat ovat. Myös keskustelu sekä esimiehen että koko tiimin kanssa on yksi keino, millä tavoin tapahtuvista muutoksista ja tavoitteista halutaan, että kerrotaan. Henkilökohtaisessa haastattelussa haastateltavilta kysyttiin, mistä asioista he toivovat, että viestitään. Haastatteluissa nousi esille, että hinnoittelumuutoksista ja muista isommista muutoksista pitää viestiä. Viestinnän on tapahduttava myös hyvissä ajoin, jotta uuden tiedon sisäistäminen helpottuu. Myös olennaisista asioista viestiminen on tärkeää, koska tällä hetkellä yrityksessä viestitään paljon turhistakin asioista ja päivän mittaan työntekijöiden sähköposti täyttyy monista eri viesteistä, jotka jäävät osittain täysin lukematta, ne hukkuvat massan sekaan.

Tutkimustuloksista selviää, että ihmisiä työssä motivoivat eri asiat. Henkilöstöä motivoivat asiat on kuvattu kuviossa 15.



KUVIO 15. Asioita, jotka motivoivat henkilöstöä työssään

Muutama vastaaja kertoi, että heitä motivoi raha eli palkkio tehdystä työstä. Suurimmaksi motivaatiotekijäksi kuitenkin nousi työkaverit ja työilmapiiri. Myös mahdollisuus kehittää omaa osaamistaan ja uralla eteneminen motivoivat vastaajia. Henkilökohtaisissa haastatteluissa haastateltavilta kysyttiin myös, mikä motivoi heitä työssään ja saaduista vastauksista ilmeni, että omat onnistumiset, työkavereiden tuki ja tsemppaus sekä positiivinen palaute motivoi. Myös tyytyväinen asiakas

motivoi. Kaikki haastatteluun osallistuneet henkilöt kertoivat, että ihmiset eli työkaverit saavat heidät motivoitumaan.

4.7 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön tutkimuksen tulosten perusteella tehtyjä johtopäätöksiä. Johtopäätösten jälkeen esitellään kolme eri kehitysehdotusta, joiden avulla Yritys X pystyy kehittämään tavoitteiden jalkautusta.

Järvinen ym. (2014, 59) listaavat, että annettujen tavoitteiden pitää olla ymmärrettäviä ja selkeitä. Tätä toivovat myös Webropol-kyselyyn osallistuneet henkilöt. He haluavat, että tavoitteiden takana olisi jokin tarina, miksi näin tehdään. Henkilöstölle ei riitä vain se, että tavoite annetaan, vaikka ehkä tiedetäänkin, miksi tavoite on sellainen kuin se on. Kyselylomakkeen ja haastatteluiden tuloksista voidaan päätellä, että Yritys X:n henkilöstö toivoo lisää aikaa sekä tavoitteiden jalkauttamiseen, että viestintään. Toivottavaa olisi, että tavoitteen antamisen ja sen toteuttamisen välillä olisi riittävästi aikaa, jotta uusi tavoite ehditään sisäistämään kunnolla ennen sen toteutusta.

Samankaltaisia toiveita nousi esille myös viestinnän osalta. Yrityksen viestinnän halutaan tulevan myös ajoissa, jotta mahdolliset muutokset esimerkiksi hinnoittelun osalta olisivat tiedossa aikasemmin kuin päivää ennen muutoksen tapahtumista. Tämä tuntuu olevan ollut enemmän sääntö kuin poikkeus yrityksessä. Viestinnän toivotaan olevan myös enemmän kohdennettua, jotta turhilta viesteiltä välttyttäisiin.

Tavoitteen antamisessa ja henkilöstön sitouttamisessa annettua tavoitetta kohtaan esimiehen rooli kasvaa. Esimiehen tehtävänä on jalkauttaa ylhäältä annettu tavoite alaisille ja saada heidät ymmärtämään se, jotta henkilöstö työskentelee motivoituneesti. Tavoitteiden määrittelyssä tulee ottaa huomioon jokaisen työntekijän henkilökohtaiset tavoitteet ja osaaminen. Parhaiten henkilöstön henkilökohtaisista tavoitteista tietää esimies, koska hän on päivittäin tekemisissä alaistensa kanssa. Onkin siis

erittäin tärkeää, että esimies saa alaisensa sitoutumaan annettuun tavoitteeseen.

Esimiehen tehtävänä on johtaa suoritusta ja seurata alaistensa kehittymistä (Järvinen ym. 2014, 23). Henkilökohtaisissa haastatteluissa haastateltavilta kysyttiin, minkälainen esimiehen tuki on tärkeintä. Haastatteluiden vastauksista nousi esille se, että työntekijät toivovat esimiehen olevan enemmän läsnä ja alaistensa saatavilla. Myös luottamus siihen, että esimies seisoo alaistensa takana nousi yhtenä vaikutustekijänä esiin.

Kuten teoriassa kerrotaan, suorituksen johtamisen tärkeimpänä tehtävänä on määrittää tavoitteet ja millä keinoin ne saavutetaan (Järvinen 2014, 20-21). Kyselylomakkeen vastausten perusteella tavoitteet ovat selkeitä ja ymmärrettäviä eli ne on määritelty hyvin. Kuitenkaan keinot, joilla tavoite on mahdollista saavuttaa ei välttämättä ole kaikille niin selkeää. Henkilökohtaisista haastatteluista ilmeni, että tavoitteiden saavuttamiseen toivottaisiin enemmän työkaluja. Tavoitteiden saavuttamisen haluttaisiin työkalu, joka tukisi jollain tapaa annettua tavoitetta.

Kyselylomakkeen ja haastatteluiden vastausten perusteella nousi esiin se, että numeraaliset tavoitteet ovat ymmärrettäviä, mutta tekemisen tavoitteet eivät välttämättä ole kaikille niin selkeitä. Jotta annetut tavoitteet saavutettaisiin, jokaisen pitäisi tietää ja tunnistaa itsestään ne tekijät, jotka auttavat tavoitteeseen pääsyyn. Tässä asiassa esimies on avainasemassa ja hänen tehtävänä onkin auttaa alaisiaan, jotta alaiset ymmärtävät tavoitteet ja saavuttavat ne. Kuten teoriassa kerrotaan, esimiehen tulee seurata alaistensa kehitystä työssä (Järvinen ym. 2014, 22). Kun esimies seuraa alaistensa tekemistä ja kehittymistä, mahdollisiin ongelmatilanteisiin on helpompi puuttua.

Kuviossa 16 on kuvattu tämän opinnäytetyön johtopäätökset, jotka vaikuttavat tavoitteiden jalkautukseen.



KUVIO 16. Johtopäätökset

Kuten teoriassakin kerrotaan, tavoitteen on oltava selkeä ja ymmärrettävä. Samaa toivovat Webropol-kyselyyn osallistuneet henkilöt, jotta annettu tavoite ymmärretään paremmin. Ajan puutteen vuoksi tavoitteiden sisäistäminen vaikeutuu. Kun annetulle tavoitteelle ei kerrota mitään syytä, henkilöstön on vaikea ymmärtää sen taustoja. Esimiehen rooli tavoitteiden jalkautuksessa on suuri. Kuten teoriassa sanotaan, esimiehen tehtävänä on jalkauttaa ylhäältä saatu tavoite alemmille tasoille ja saada henkilöstö sitoutumaan siihen (Esimies.info 2009-2013). Esimiehen tuki on yksi tärkeimmistä asiasta, joka nousi esiin, kun Webropol-kyselyyn osallistuneilta vastaajilta kysyttiin, mitkä asiat tukevat tavoitteiden jalkautusta ja ymmärrystä. Henkilökohtaisista haastatteluista ilmeni, että esimiehen antama tuki on läsnäoloa ja luottamusta.

Kehitysehdotus 1: Tavoitteet ajoissa henkilöstön tietoon

Yhdeksi isoksi ongelmaksi koettiin ajan puute ja siihen toivotaan muutosta. Sekä tavoitteet ja osa viestinnästä annetaan liian myöhään, jolloin asian sisäistämiseen ei jää paljoakaan aikaa. Kehitysehdotuksena ajan puutteeseen voisi olla se, että yrityksessä pyritäisiin siihen, että tavoitteet tulisivat mahdollisesti aina viikkoa aikaisemmin kuin sitä on tarkoitus lähteä toteuttamaan. Näin ollen henkilöstöllä olisi aikaa miettiä tavoitetta,

miksi se on annettu ja mitä työntekijältä odotetaan, jotta tavoite saavutetaan. Kun tavoitteen antamisen ja toteuttamisen välillä olisi enemmän aikaa, se mahdollisesti kasvattaisi työntekijän motivaatiota ja saisi hänet sitoutumaan enemmän työhönsä.

Kyselylomakkeen vastauksista selvisi myös, että yrityksen tämän hetkinen viestintä ei ole toimivaa. Syitä olivat esimerkiksi se, että päivittäin tulee aivan liian paljon turhia viestejä. Myöskään esimies ei välttämättä ota tarpeeksi vastuuta viestinnästä. Vastaajat toivoivat, että esimies ohjaisa viestit niin, että ne tavoittaisivat oikeat henkilöt. Henkilökohtaisissa haastatteluissa nousi esiin myös se, että esimies voisi toimia jonkinlaisena suodattimena, jotta mahdollisilta turhilta viesteiltä vältyttäisiin. Tämä myös ehkä auttaisi siihen, että jokainen työntekijä ehtisi lukea kaikki sähköpostit, koska niiden joukosta puuttuisi turhat viestit.

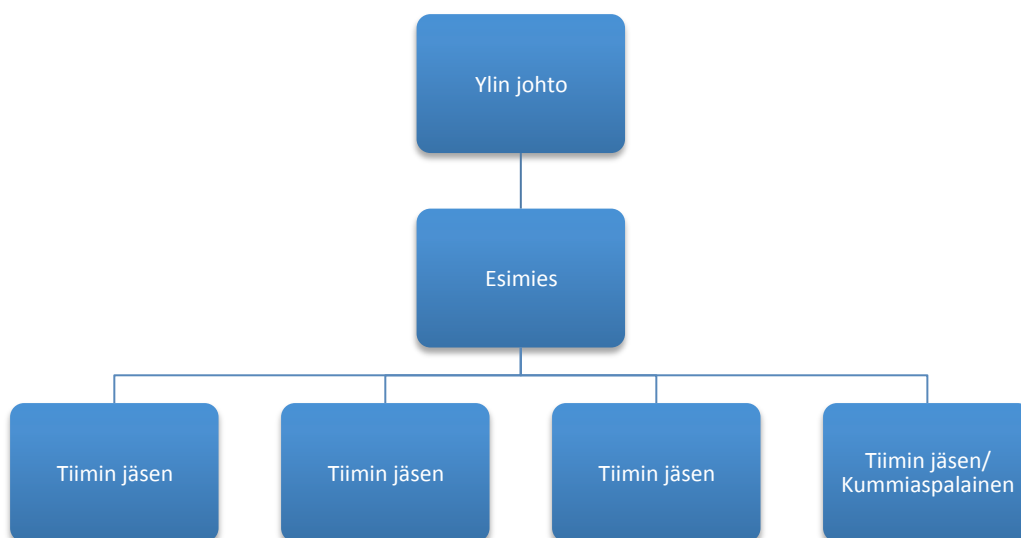
Viestinnän ongelmaksi nousi myös ajan puute ja se, että tieto tulee liian myöhään. Kuten tavoitteen antamisessa, myös viestinnässä yritys voisi pyrkiä siihen, että viestit esimerkiksi muutoksista lähetettäisiin tai kerrottaisiin henkilöstölle viikkoa ennen asian tapahtumista. Tällä tavoin tieto olisi kaikilla ajoissa ja mahdollisien epäselvyyksien sattuessa työntekijät ehtivät vielä kysyä viestin sisällöstä ja keskustella siitä.

Kehitysehdotus 2: Puuttuminen tavoitteiden saavuttamiseen

Koska annettujen tavoitteiden saavuttaminen on vaikeaa, toisena kehitysehdotuksena voisi olla, että yrityksessä puututaan siihen, miksi joku ei pääse annettuun tavoitteeseen. Esimies voisi esimerkiksi keskustella alaisen kanssa siitä, miksi tavoitetta ei ole saavutettu ja he voisivat yhdessä miettiä, mitä asialle voisi tehdä. Kuitenkin niin, että alainen ei koe sitä sormen osoituksena tai epäluottamuksena. Tilanteen tulisi olla sellainen, että alainen ei koe sitä uhkaavana vaan oman itsensä kehittämisenä.

Kehitysehdotus 3: Kummiaspalainen ja viestintäpankki

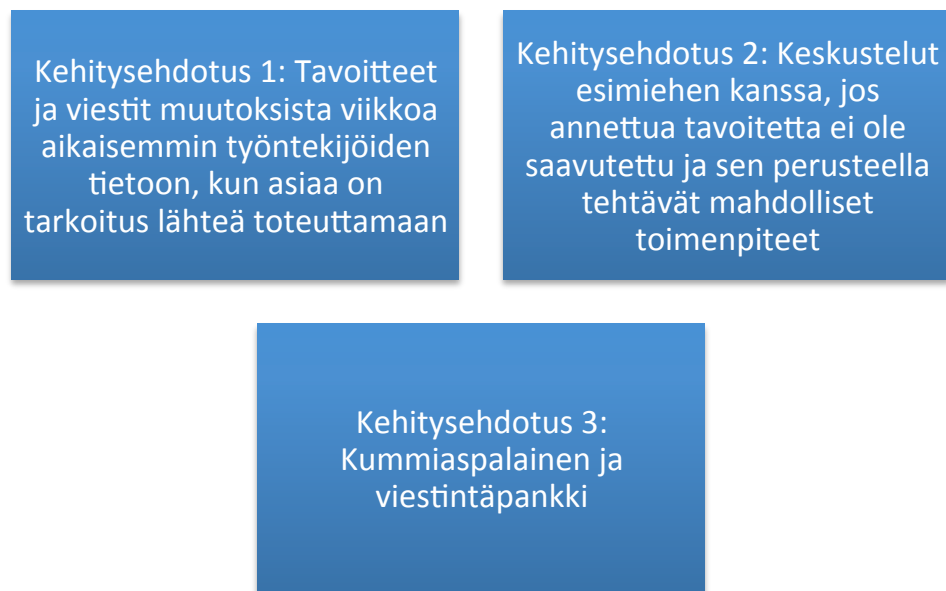
Henkilökohtaisissa haastatteluissa haastateltavilta kysyttiin heidän mielestään hyviä keinoja, jolla viestinnästä saataisiin toimivampaa. Yksi haastateltavista ehdotti, että yrityksessä voisi olla niin kutsuttu kummiasspalainen (kummiassiakasspalvelija) jokaisella eri toiminnolla. Tämä henkilö vastaisi viestinnästä eri toimijoiden - esimerkiksi johdon ja alaisten - välillä ja viestisi asioista omalle tiimilleen. Kummiasspalainen toimisi tiimin jäsenenä tehden samaa työtä kuin muutkin, mutta hänellä olisi myös vastuu toimia kummina ja viestiä muutoksista muille. Tämä on kuvattu kuviossa 17. Kummiasspalaiselta voisi myös kysyä aina tarvittaessa apua viestintään liittyen.



KUVIO 17. Organisaatiokaavio, kummiasspalainen osana tiimiä

Toinen haastateltavista ehdotti, että yrityksessä voisi olla käytössä jonkinlainen viestintäpankki, johon kaikki tärkeät viestit laitettaisiin. Sieltä olisi helppo etsiä juuri itseään askarruttavista asioista lisätietoa ja esimerkiksi mahdolliset hinnoittelumuutoksista kertovat viestit olisivat nopeasti löydettävissä yhden otsikon alta. Viestintäpankin viestit voisivat olla otsikoitu aina kuukauden mukaan, jotta otsikon alta löytäisi siinä kuussa tapahtuneet muutokset ja viestit samasta paikasta.

Kummiaspalaisen hankinta tai viestintäpankin teko viestintää helpottamaan on erinomainen ajatus, mutta siinä täytyy ottaa huomioon mahdolliset kustannukset, jotka näiden asioiden toteuttamisesta mahdollisesti tulee. Kuitenkin esimerkiksi viestintäpankki olisi luultavasti helppo tehdä esimerkiksi yrityksen Intranetiin, johon jokaisella työntekijällä on pääsy. Tällä tavoin ainakin tiedotteet muutoksista ja esimerkiksi asiakkaita koskevat asiakaskirjeet olisivat helposti löydettävissä. Kehitysehdotukset on kuvattu kuviossa 18.



KUVIO 18. Kehitysehdotukset Yritys X:n tavoitteiden jalkautukseen

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää alatutkimuskysymykset ja niiden pohjalta saada vastaus päätutkimusongelmaan: Mitä pitää ottaa huomioon, jotta tavoitteet saadaan hyvin jalkautettua Yritys X:ssä? Opinnäytetyön teorian ja tutkimuksen pohjalta voidaan päätellä, että onnistunut tavoitteen jalkautus on monien eri tekijöiden summa. Tavoitteiden jalkautuksessa on otettava huomioon se, että annettavat tavoitteet ovat ymmärrettäviä ja selkeitä. On hyvin tärkeää, että tavoitteiden takana on jokin tarina ja että jokainen työntekijä on tietoinen, miksi juuri kyseinen tavoite on annettu. Tavoitteiden jalkautuksessa esimiehellä on suurin rooli. Hänen tehtävänä on saada alaiset sitoutumaan annettuun tavoitteeseen ja pääsemään siihen. Esimiehen

tulee myös kuunnella ja kannustaa alaisiaan sekä toimia tukena. Esimiehen läsnäolo on erittäin tärkeää. Jotta uusi tavoite saadaan jalkautettua onnistuneesti, jalkautukseen pitää varata tarpeeksi aikaa. Jokainen työntekijä on yksilö ja jokaisella asioiden sisäistämiseen menee eri aika. Jotta jalkautus onnistuu, uusi tavoite olisi hyvä tuoda esille mahdollisesti viikkoa ennen sen toteuttamista. Näin henkilöstöllä olisi tarpeeksi aikaa selvittää, mitä tavoitteen saavuttaminen vaatii itseltä.

4.8 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan kuvata kahdella eri tavalla: reliabiliteetilla ja validiteetilla. Molemmilla termeillä tarkoitetaan luotettavuutta, mutta reliabiliteetilla viitataan tutkimuksen toistettavuuteen. Tällä tarkoitetaan sitä, että mikäli samaa ilmiötä mitattaisiin monta kertaa samalla mittarilla, kuinka samanlaisia tai toisistaan poikkeavia vastauksia saataisiin. Kun mittari on reliaabeli, vastaukset olisivat jokaisella mittauskerralla melko samanlaisia. (Metsämuuronen 2002, 32.)

Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä tai todenmukaisuutta. Sen tavoitteena on mitata tarkasti sitä sosiaalista ilmiötä, johon halutaan viitata (Silverman 2005, 210). Validiteetin keskeisenä luotettavuussisältönä on se, mitataanko sitä, mitä on tarkoitus mitata (Metsämuuronen 2003, 43). Validiteetti voidaan jaotella useisiin eri alalajeihin, joita ovat esimerkiksi sisällön validiteetti, rakennevaliditeetti ja kriteerivaliditeetti. Jaottelun tekeminen riippuu siitä, mitä validiteetin osaa aluetta halutaan kulloinkin tarkastella. Sisällön validiudella tarkoitetaan käsitteellistä tai teoreettista ominaisuutta. Sen tarkastelussa tutkitaan, ovatko käytetyt käsitteet teorian mukaiset. Rakennevaliditeetti menee sisällön validiudesta vielä pidemmälle, mutta se on välillä vaikea erottaa sisällön validiteetista. Kriteerivaliditeetti on yksi sisäisen validiuden laji. Siinä verrataan mittarilla saatua arvoa johonkin toiseen arvoon, joka toimii validiuden kriteerinä. (Metsämuuronen 2002, 33, 35, 37.)

Webropol-kyselyn vastaukset eivät poikenneet kovinkaan suurelta osin toisistaan, vaikka jokainen vastaaja vastasi oman henkilökohtaisen

mielipiteensä mukaan. Tästä voidaan päätellä, että tutkimuksen reliabiliteetti on melko hyvä ja mahdollisesti, jos tutkimus suoritettaisiin uudestaan, vastaukset eivät poikkeaisi toisistaan kovinkaan suuressa määrin.

Validiteettia pyrittiin vahvistamaan jakamalla kyselylomakkeen kysymykset kahteen eri teemaan, tavoitteisiin ja viestintään. Tällä tavoin jokainen pää- ja alakysymyksiin pohjautuva kategoria saatiin paremmin katettua.

Kyselylomakkeen vastausten perusteella tehtiin myös syvähaastattelu, jolla lisättiin tutkimuksen validiteettia. Henkilökohtaisten haastatteluiden pohjalta saatiin syventävää tietoa kyselylomakkeen vastauksiin.

Tutkimuksen validiteettia voidaan pitää hyvänä, koska tutkimuksessa on onnistuttu mittaamaan tavoitteiden jalkauttamista ja sen mahdollisia ongelmakohtia.

Tutkimuksen luotettavuuteen on voinut vaikuttaa hieman se, ovatko vastaajat uskaltaneet vastata kysymyksiin juuri niin kuin he oikeasti ajattelevat. Tutkimuksessa kuitenkin painotettiin vastaajille, että tutkimus suoritetaan täysin nimettömästi, niin kyselylomakkeen kuin henkilökohtaisten haastatteluidenkin osalta.

Saatujen tutkimustulosten yleistäminen koskemaan yrityksen toimintaa on melko helppoa, sillä tuloksia on mahdollista hyödyntää minkä tahansa tavoitteen jalkauttamisessa. Tutkimustuloksia ei ole rajattu koskemaan vain tietyn tapahtuman tai esimerkiksi kaupallisten tavoitteiden jalkautusta. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää yrityksen tulevaisuudessa tapahtuvissa tavoitteiden jalkautuksissa. Kun uusia tavoitteiden jalkautuksen toimenpiteitä on tehty jonkun aikaa, jatkotutkimuksena voidaan tehdä mielipidekysely, jossa selvitetään, onko tavoitteiden jalkautus muuttunut jollain tapaa ja onko henkilöstö uuteen toimintaan tyytyväinen. Näin ollen seuraavan tutkimuksen tuloksia voisi verrata tämän opinnäytetyön tuloksiin.

Toisena jatkotutkimusehdotuksena yritys voisi tehdä haastatteluja henkilöstölle, jossa voitaisiin vielä selvittää, minkälaisia työkaluja he

mahdollisesti haluavat tavoitteiden saavuttamisen tueksi. Tämä sen vuoksi, että henkilökohtaisista haastatteluista ei käynyt ilmi, mikä olisi se työkalu, jolla annettu tavoite saavutetaan paremmin. Tällä tavoin yritys voisi saada lisää keinoja tavoitteiden jalkautukseen ja niiden saavuttamiseen.

5 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia onnistuneen tavoitteen jalkauttamista. Päättökysymyksenä on selvittää, mitä pitää ottaa huomioon, jotta tavoitteet saadaan hyvin jalkautettua Yritys X:ssä. Päättökysymys ratkaistiin johtamalla siitä kolme alatutkimuskysymystä. Ensimmäisellä alatutkimuskysymyksellä selvitettiin, mikä estää onnistuneen tavoitteen jalkauttamisen. Toinen alakysymys käsitteli henkilöstön sitoutumista annettua tavoitetta kohtaan, miksi siihen ei sitouduta. Viimeisenä alakysymyksenä haluttiin selvittää, onko yrityksen tämän hetkinen viestintä toimivaa.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista tutkimusta ja se suoritettiin kahdessa osassa. Ensin tehtiin mielipidekysely Yritys X:n henkilöstölle ja se lähetettiin heille sähköpostin välityksellä. Kysely toteutettiin Webropol-ohjelmalla ja vastauksia saatiin 14. Kyselylomakkeen vastausten ja analysoinnin jälkeen suoritettiin vielä henkilökohtaiset haastattelut kolmelle yrityksen henkilöstön jäsenelle. Mielipidekysely ja henkilökohtainen haastattelu muodostivat yhdessä työn empiirisen aineiston. Tutkimuksen kohderyhmänä oli Yritys X:n henkilöstö monista eri toiminnoista.

Työn teoriaosuus koostuu kahdesta eri luvusta ja ensimmäisessä luvussa tarkasteltiin ensin tavoitejohtamista ja suorituksen johtamista sekä selvitettiin tavoiteasetannassa olevia eri rooleja. Teoriassa perehdyttiin myös henkilöstön motivointiin ja sitouttamiseen, mitkä asiat saavat työntekijät sitoutumaan ja mitä tarkoittaa työmotivaatio. Teoriaosuudessa määriteltiin myös tavoite ja tavoiteasetanta. Toisessa luvussa käsiteltiin sisäistä viestintää ja sen tarkoitusta. Teoriassa keskityttiin myös esimiesviestintään ja siihen, mikä on esimiehen tehtävä viestinnän osalta.

Teoriaosuuden pohjalta voidaan todeta, että ennen uuden tavoitteen antamista ja jalkauttamista, koko henkilöstöllä tulee olla tiedossa, miten juuri heidän organisaatiossa toimitaan. Tavoitteiden tulee olla selkeitä ja jokaisen työntekijän on ymmärrettävä, miksi juuri kyseinen tavoite on

annettu. Tärkeintä on saada alainen sitoutumaan annettuun tavoitteeseen ja sitoutumisen tärkeimpänä avaintekijänä voidaan pitää esimiestä ja hänen toimintaa. Esimiehen tärkeimpänä tehtävä on seurata alaistensa työtä ja kehittää sitä. Hänen tulee keskittyä alaistensa kehittämiseen niin henkilökohtaisella kuin tiimitasollakin.

Teoriaosuudessa viestinnän osuus korostuu myös. Ilman viestintää mikään yritys ei voi toimia, viestintä ja johtaminen kulkevat käsi kädessä. Yrityksissä on nykyisin paljon eri sisäisen viestinnän kanavia, joita ovat esimerkiksi sähköposti ja intranet. Viestinnän tulee olla ennakoivaa, avointa, sitouttavaa ja vuorovaikutteista. Viestinnän tarkoituksena on myös asettaa tavoitteita ja motivoida henkilöstöä. Esimiehen rooli viestinnässä myös kasvaa. Esimiehen tehtävänä on antaa tietoa alaisilleen, jotta he tietävät, mitä heiltä odotetaan ja mitä heidän tulee tehdä.

Tutkimuksen tuloksista selviää, että työntekijät ovat osittain tyytyväisiä tämän hetkiseen tavoitteiden jalkautukseen, mutta juuri esimerkiksi niiden viestimiseen ja jalkautukseen toivotaan lisää aikaa. Osa kokee, että tavoitteet ovat liian korkeita, joten ne on vaikea saavuttaa. Tämä vaikuttaa osaltaan myös henkilöstön sitoutumiseen. Vaikka tavoitteet ovat suurilta osin ymmärrettäviä ja selkeitä, työntekijät toivovat, että tavoitteille annettaisiin paremmat perustelut, miksi annetaan juuri se tavoite ja mitä se heiltä vaatii. Työntekijät kokevat saavansa esimieheltään tarpeeksi tukea työntekoonsa, mutta he haluaisivat, että esimies olisi enemmän läsnä jokapäiväisessä työssä. Viestinnän suhteen on paljon korjattavaa, koska moni kokee, että se ei ole toimivaa. Viestintään toivotaankin muutosta esimerkiksi viestien paljouden takia. Työntekijät toivovat enemmän kohdennettua viestintää. Viestinnän osalta toivotaan myös, että viestit tulisivat ajoissa.

Opinnäytetyön teorian ja tutkimuksen pohjalta toimeksiantajalle annettiin muutamia kehitysehdotuksia onnistuneeseen tavoitteiden jalkautukseen. Yhdeksi isoksi kehityskohteeksi nousi, että tavoitteiden jalkautus on tehtävä ajoissa. Työntekijät tarvitsevat siis enemmän aikaa tavoitteiden sisäistämiseen ja sen vuoksi ne on tultava ajoissa henkilöstön tietoon.

Tavoitteiden jalkautuksessa on myös tärkeää huomioida se, että tavoitteella on jokin syy, miksi se annetaan ja mikä sen tarkoitus on. Tavoitteen on oltava myös selkeä, jotta se on helpompi ymmärtää. Numeraaliset tavoitteet ymmärretään jo todella hyvin, mutta tekemisen tavoitteissa on vielä haasteita. Esimiehen tehtävä nouseekin tässä asiassa todella isoon osaan, sillä hänen tehtävänä on huolehtia siitä, että jokaisella on saatavilla ne työkalut ja toiminnot, jota tavoitteiden saavuttaminen vaatii. Tavoitteiden saavuttaminen yhdessä tekemällä, niin tiimin kuin esimiehen tuella, saavutetaan motivoituneempi ja sitoutuneempi henkilöstö.

LÄHTEET

Painetut lähteet

Haapalainen, I. 2007. Rennosti tiukka esimies. Helsinki: Edita Prima Oy.

Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Juva: WSOY.

Juuti, P. 2001. Johtamispuhe. Juva: WS Bookwell Oy.

Järvinen, P.T., Rantala, J. & Ruotsalainen, P. 2014. Johda Suoritusta. Helsinki: Talentum.

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.

Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Vantaa: Hansaprint Oy.

Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M-L. & Ollikainen, M. 2008. Yrityksen viestintä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Lohtaja-Ahonen, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2012. Tehoa työelämän viestintään. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Metsämuuronen, J. 2002. Mittarin rakentaminen ja testiteorian perusteet. Nedimala Dehiwala: Sridevi Printers (Pvt) Ltd.

Metsämuuronen, J. 2003. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus.

Puro, J-P. 2002. Esimiehen viestintätaidot. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Rantamäki, T., Kauhanen, J. & Kolari, A. 2006. Onnistu palkitsemisessa. Juva: WS Bookwell Oy.

Saari, S. 2004. Tulomatriisiohjaus – Miten saada halutut asiat tehdyksi organisaatiossa? Vantaa: Dark OY.

Silverman, D. 2005. Doing Qualitative Research. Trowbridge Wiltshire: The Cromwell Press Ltd.

Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Juva: Bookwell Oy.

Åberg, L. 1999. Viestinnän strategiat. Juva: WSOY.

Elektroniset lähteet

Esimies.info. 2009-2013. Stragian jalkauttaminen ja tavoitteet [viitattu 19.2.2016]. Saatavissa: <http://esimies.info/Stragian-jalkauttaminen-ja-tavoitteet.php>

Rokka, H. 2015. Johtajan arkea – tavoitteen asettaminen [viitattu 23.4.2016]. Saatavissa: <http://blog.kauppalehti.fi/uuden-tyon-dna/johtajan-arkea-tavoitteen-asettaminen>

Tervola, M. 2008. Vältä sisäisen viestinnän sudenkuopat [viitattu 9.3.2016]. Saatavissa: <http://www.talouselama.fi/tyoelama/valta-sisaisen-viestinnan-sudenkuopat-3397543>

Tribe. 2015. Tarvehierarkia työelämässä [viitattu 29.4.2016]. Saatavissa: <http://www.tribe.fi/keho-ja-mieli/tarvehierarkia-tyoelamassa/>

Tutkimuskammio. 2012. Maslow: tarvehierarkia ja muita klassikoita [viitattu 29.4.2016]. Saatavissa: <https://tutkimuskammio.wordpress.com/2012/05/26/maslow-tarvehierarkia/>

Vilpas, P. 2016. 1. Kvantitatiivinen tutkimus [viitattu 29.4.2016]. Saatavissa: <http://users.metropolia.fi/~pervil/kvantsu/Moniste.pdf>

Haastattelut

Yritys X:n yhteyshenkilö. 2016. Yrityksen tavoitteiden jalkautuksen nykytila. Haastattelu 19.4.2016. [viitattu 24.4.2016]

Vastaaja 1, Yritys X:n työntekijä. 2016. Syvähaastattelu 20.4.2016. [viitattu 21.4.2016]

Vastaaja 2, Yritys X:n työntekijä. 2016. Syvähaastattelu 20.4.2016. [viitattu 21.4.2016]

Vastaaja 3, Yritys X:n työntekijä. 2016. Syvähaastattelu 20.4.2016. [viitattu 21.4.2016]

LIITTEET

LIITE 1 SAATEKIRJE JA MIELIPIDEKYSelyn KYSYMYKSET

Saatekirje

Olen Lahden ammattikorkeakoulun kolmannen vuoden liiketalouden alan opiskelija ja suuntaumisenani on johtaminen ja viestintä. Teen opinnäytetyönäni mielipidekyselyn yrityksen henkilöstölle koskien tavoitteiden jalkauttamista. Tutkimuksen tarkoituksena on saada mahdollisia kehitysehdotuksia tavoitteiden jalkautukseen tulevaisuudessa.

Tutkimuksen tekemiseen on saatu asianmukainen lupa Soneralta ja tutkimuksen tuloksia tullaan hyödyntämään toimintamme kehittämisessä. Antamasi vastaukset käsitellään nimettöminä ja ehdottoman luottamuksellisesti. Kenenkään vastaajan tiedot eivät paljastu tuloksissa, koska kysely suoritetaan anonyymisti. Kyselyyn vastaaminen vie aikaa sinulta noin 15-20 minuuttia.

Kyselyssä on tärkeää, että vastaat jokaiseen kysymykseen. Kysely sisältää viisi kyllä/ei -vastausvaihtoehdolla olevaa kysymystä. Näissä kysymyksissä on myös avoin vastauskohta, johon toivon, että kirjoitat perustelut vastauksellesi. Kyselyn muut kysymykset ovat avoimia kysymyksiä, johon voit vapaasti kirjoittaa omat mielipiteesi asioista.

Työni ohjaavana opettajan toimii Lahden ammattikorkeakoulun yrittäjyyden lehtori Tapio Kari, sähköpostiosoite tapio.kari@lamk.fi.

Tutkimukseen on valittu mukaan 20 vastaajaa satunnaisesti erilaisista toimenkuvista, joten vastauksesi ovat minulle tärkeitä. Vastausaikaa on keskiviikkoon 23.3 klo 20 asti.

Kiitos osallistumisestasi!

Hanna Laitinen

Kyselylomake

1. Sukupuoli
 - ☐ Nainen
 - ☐ Mies
2. Ikä
 - ☐ 18-30
 - ☐ 31-45
 - ☐ 46-
3. Mitkä asiat mielestäsi estävät onnistuneen tavoitteen jalkauttamisen?
4. Miksi mielestäsi ei sitouduta annettuun tavoitteeseen?
5. Mitkä asiat saavat sinut sitoutumaan annettuun tavoitteeseen? Kerro miksi.
6. Mitkä asiat mielestäsi tukevat tällä hetkellä tavoitteiden jalkautumista ja ymmärtämistä?
7. Ovatko tavoitteet tällä hetkellä mielestäsi ymmärrettäviä? Miksi?
 - ☐ Kyllä
 - ☐ Ei
8. Kenen toimesta henkilökohtaiset tai tiimikohtaiset tavoitteet olisi hyvä tehdä?
9. Mitä muutoksia toivot tavoitteiden jalkautukseen?
10. Oletko saanut omalta esimieheltäsi tarpeeksi apua tavoitteiden saavuttamiseksi? Minkälaisen avun koet hyödylliseksi?
 - ☐ Kyllä
 - ☐ Ei
11. Kun uusia tavoitteita jalkautetaan, miten haluaisit, että niistä viestitään?
12. Onko yrityksemme tämän hetkinen sisäinen viestintä mielestäsi toimivaa? Miksi?
 - ☐ Kyllä
 - ☐ Ei
13. Miten toivoisit, että tavoitteista, muutoksista ym. kerrotaan sinulle?
14. Onko viestintä tällä hetkellä avointa? Kerro miksi?

☐ Kyllä

☐ Ei

15. Mitä muutoksia tovoisit sisäiseen viestintään?

16. Mikä olisi mielestäsi paras tapa tavoitteiden viestimiseen?

17. Vaikuttaako esimiehesi toiminta omaan asenteeseesi annettua tavoitetta kohtaan? Kerro miten?

☐ Kyllä

☐ Ei

18. Mitkä asiat motivoivat sinua työssäsi?

LIITE 2 HENKILÖKOHTAISEN HAASTATTELUN KYSYMYKSET

Onnistuneen tavoitteen jalkauttamisen estää mm. epäselvät tavoitteet, huono tiedottaminen ja ajan puute.

1. Millä aikavälillä haluaisit, että tavoitteista viestitään?
2. Kun saavutat annetun tavoitteen, miten haluaisit, että sinua huomioitaisiin?
3. Mitkä ovat ne keinot, joilla sinä sitoudut tavoitteisiin?

Tavoitteiden jalkautuksen ja ymmärryksen tärkein vaikutustekijä on esimiehen tuki ja toiminta. Kyselyyn osallistuneista vastaajista 12 kokee saavansa tarpeeksi apua omalta esimieheltään tavoitteiden saavuttamiseksi.

4. Onko mielestä jotain, mitä esimies voisi tehdä paremmin, jotta tavoitteiden ymmärrys kasvaisi?
5. Minkälaisen esimiehen tuen koet tärkeimmäksi?

Kyselyyn osallistuneista 13 vastaajaa on sitä mieltä, että tavoitteet ovat ymmärrettäviä.

6. Miksi kuitenkin annettuun tavoitteeseen on vaikea päästä?
7. Minkälainen olisi mielestäsi selkeä ja ymmärrettävä tavoite?

Kyselyyn osallistuneista 10 vastaajaa on sitä mieltä, että yrityksen tämän hetkinen viestintä ei ole toimivaa. 11 vastaajaa on sitä mieltä, että viestintä on avointa.

8. Mikä olisi mielestäsi hyvä keino, jotta viestinnästä saataisiin toimivampaa?
9. Millaisista asioista toivot, että viestitään?
10. Mikä motivoi sinua työssäsi?